

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Владимирский государственный университет

К ТРЕХЛЕТИЮ СОЗДАНИЯ КАФЕДРЫ
«ЭКОНОМИКА ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА»

СТРАТЕГИЯ ГОРОДА И РЕГИОНА

Сборник научных трудов кафедры
экономики городского хозяйства

ВЛАДИМИР
2005

УДК 338.24
ББК 65.050.9 (2)

Редакционная коллегия:

Ю.Н. Лапыгин, д-р экон. наук, профессор (отв. редактор);
П.Н. Захаров канд. экон. наук, доцент (зам. отв. редактора);
А.Ю. Андрианов канд. экон. наук, доцент;
Р.В. Скуба канд. экон. наук, доцент;
О.Л. Гойхер канд. экон. наук, доцент;
Т.А. Лачинина канд. экон. наук
Е.В. Бобкова канд. экон. наук, (ответственный секретарь)

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Владимирского государственного университета

Стратегия города и региона (сборник научных трудов) / Отв. ред. Ю.Н.
Лапыгин. – Владимир: ВлГУ, 2005. – 192 с.

Представлены научные статьи, подготовленные профессорско-преподавательским составом кафедры экономики городского хозяйства, аспирантами и соискателями кафедры, проводящими исследования в области стратегического управления социально-экономическими системами.

Сборник посвящен трехлетней годовщине создания кафедры «Экономика городского хозяйства».

УДК 338.24
ББК 65.050.9 (2)

ISBN 5-87846-495-0

© Владимирский государственный
университет, 2005

СОДЕРЖАНИЕ

АНДРИАНОВ А.Ю.	6
ОБРАЗОВАНИЕ, КАК ОСНОВА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ	6
АНИСИМОВА А.Б.	10
ПРОБЛЕМЫ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	10
АСТАПЕНКО Я.Н.	15
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ – ЗАЛОГ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА.....	15
БЕЗЗУБОВА Е.Е.	19
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	19
БОБКОВА Е.В.	22
СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ И АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ МОДЕЛИ	22
БОРДЯШОВ Е.С.	29
АКТУАЛЬНОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА	29
ГВОЗДЕВ В.А.	32
РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ КОНТРОЛЛИНГА	32
ГОЙХЕР О.Л.	38
УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКОЙ.....	38
ГРОЙСМАН М.Я.	42
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ	42
ГУРИНОВИЧ В.Э.	44
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ И ПРОЦЕДУР АУТСОРСИНГА В МУНИЦИПАЛЬНОМ СОЦИАЛЬНОМ ЗАКАЗЕ	44
ЗАХАРОВ П.Н.	50
ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ С ПОЗИЦИЙ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ	50
ЗАХАРОВА Ж.А.	56
УТОЧНЕНИЕ И ДОПОЛНЕНИЕ ПРИНЦИПОВ СИСТЕМЫ ТАРИФНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ КОММУНАЛЬНЫХ ТЕПЛОСНАБЖАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	56
КАМЕНСКИХ Н.А.	60
СТРАТЕГИЯ ГОРОДА.....	60
КАЧАЛОВ В.В.	64
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ НАУКОГРАДОВ	64
КИРСАНОВ С.А.	68
ИНВЕСТИЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАК ОСНОВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА РАЗВИТИЯ ЖКК МО	68
КОЛЕСНИКОВ А.В.	74
РЕАЛИЗАЦИЯ КЛАСТЕРНОЙ ПОЛИТИКИ В ИННОВАЦИОННОЙ СФЕРЕ РЕГИОНА	74
КОРЕЦКИЙ Г.А.	79
ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНОВ	79
КРЕТИНИН В.А.	87
ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ АПК.....	87

КУВШИНОВА Т.В.	91
ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ СТЕКОЛЬНОЙ ОТРАСЛИ РЕГИОНА С 1998Г.....	91
ЛАПЫГИН Д.Ю.	95
РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ.....	95
ЛАПЫГИН Ю.Н.	101
ОБ ИССЛЕДОВАНИИ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ ГОРОДА.....	101
ЛАЧНИНА Т.А.	110
ТЕАМ-BUILDING В ОРГАНИЗАЦИИ.....	110
ЛЁШИН А.Е.	118
КОНЦЕПЦИЯ СБАЛАНСИРОВАННОСТИ В ССП МУНИЦИПАЛИТЕТА.....	118
ЛУКЪЯНОВ А.Н.	122
ИННОВАЦИОННОСТЬ СТРУКТУРЫ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА.....	122
МАМЕДОВ Т.Г.	124
РЕФОРМИРОВАНИЯ ЭНЕРГЕТИКИ В РОССИИ.....	124
МОЛЕВА О.В.	129
СТРАТЕГИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ В РЕГИОНЕ.....	129
ПИТИРИМОВ Н.В.	135
КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА.....	135
ПОПОВА Л.Н.	140
ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В СОВРЕМЕННОМ УПРАВЛЕНИИ (РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ).....	140
ПРОХОРОВА Н.Г.	144
ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ.....	144
ПРОХОРОВА Н.Г., ГВОЗДЕВ В.А.	148
КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	148
ПУШКОВА И.А.	153
АНАЛИЗ ПАРАМЕТРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, ВЛИЯЮЩИХ НА ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	153
РАХМЕТУЛАЕВА И.И.	156
ФИНАНСОВАЯ ПОМОЩЬ СУБЪЕКТАМ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ИЗ ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮДЖЕТА.....	156
СИЛИНА Т.Л.	160
ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И МОНИТОРИНГА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ.....	160
СКУБА Р.В.	163
ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ.....	163
СМИРНОВ А.В.	168
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА ВЛАДИМИРСКОЙ ОБЛАСТИ: ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ	168
СМИРНОВ В.Г., МАЛЫГИН В.Е.	170
РАЗВИТИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ Г. НАДЫМА В ЖИЛИЩНОЙ СФЕРЕ.....	170
СОКОЛЬСКИХ Е.В.	177
РАЗВИТИЕ ЛИЗИНГА В АПК РФ.....	177

ФЕДОТИКОВ Р.Н.	181
ИНВЕСТИРОВАНИЕ ИННОВАЦИЙ В РОССИЙСКОМ АВТОПРОМЕ	181
ЧЕРНЯВСКИЙ А.П.	183
НЕЙРОСЕТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	183
ЩЕКА А.А.	187
ОБ ИНВЕСТИЦИЯХ В ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ПЕРЕРАБОТКЕ И УТИЛИЗАЦИИ ТМО	187

Образование, как основа для формирования стратегического мышления

Одной из сложнейших задач образования XXI века будет приведение в состояние гармонии стремления передавать знания в области науки и техники и стремления пробуждать человеческие чувства, ту чувствительность, которая побуждает людей последовательно проявлять индивидуальность и искреннее желание поддерживать межличностные отношения.

Институты формального образования все больше подчиняются требованиям экономической системы, которая отдает предпочтение таким ценностям как продуктивность, эффективность и рентабельность. Переход к новой экономике возможен лишь при осознании того, что универсальным средством для этого является образование. На этой основе должно формироваться стратегическое мышление, прежде всего региональных руководителей, а так же руководителей муниципальных образований, которые с «низу» формируют развитие муниципальных образований. Это продиктовано тем, что современные российские муниципальные образования, имея формальные основания для самоуправления, находятся в ситуации, которая характеризуется нехваткой всех основных видов ресурсов необходимых для стратегического развития: финансовых, материальных, информационных, временных, но самое главное людских¹ (квалификация).

Но с другой стороны попытки достичь упомянутых целей приводят к двум отрицательным последствиям. Во-первых, они относят к маргинальным группам людей с менее развитыми способностями. Во-вторых, не оставляют времени для передачи идей гуманизма одновременно с обучением навыкам и отношениям, чтобы использовать их в повседневной жизни.

Учреждения образования прилагают усилия, чтобы удовлетворить потребность в обучении ценностям, но им препятствуют сомнения, какие ценности или чьи ценности нужно преподавать.

Современное общественное развитие России — это, прежде всего проявление противоречивых диалектических процессов, связанных с интегративными тенденциями углубления мирохозяйственных связей и инерцией политического потенциала огромного идеологизированного государства. Россия стоит на пороге технологической революции, позволяющей обеспечить равный доступ к высококачественному образованию всех слоев и групп населения на

¹ Лапыгин Ю.Н., Илларионов А.Е., Лачинина Т.А. Разработка и реализация стратегий муниципалитета. – Владимир: Влад. книж. типография, 2005. - с. 4.

основе создания общегосударственных банков дидактических материалов, баз данных обучающих программ. Развитие личности, создание условий для максимального раскрытия индивидуальных возможностей каждого человека выдвигаются в число наиболее значимых ориентиров современного развития. Исходя из этого положения, можно сформулировать одну из основных тенденций развития высшей школы: настоятельной необходимостью становятся индивидуализация обучения, развитие индивидуальных творческих способностей. Становятся недопустимыми утилитарность и узость целей образования, превращение сферы высшего образования в конвейер по производству специалистов.

Именно поэтому в Российской Федерации сложилась ситуация осознанной необходимости регулирования процессом подготовки будущих специалистов с высшим образованием в сфере государственного и муниципального управления².

Государственная политика в образовательной сфере определяется сегодня через государственные образовательные стандарты. Подготовка будущих государственных и муниципальных служащих регламентируется государственным образовательным стандартом.

Обеспечение достижения целей и приоритетов политики обучения кадров для эффективного функционирования в сфере местного самоуправления предполагает наличие механизма реализации такой политики. Такая постановка вопроса инициирует необходимость рассмотрения целого ряда теоретических проблем, связанных с изучением сущности и структуры механизма реализации политики, в сфере подготовки и профессионального роста муниципальных служащих³.

Прежде всего, попытаемся определиться с сущностью механизма реализации рассматриваемой политики. Сущность механизма реализации политики подготовки и профессионального роста муниципальных служащих состоит в целенаправленном воздействии структур общегосударственного, регионального (на уровне субъекта Российской Федерации) и муниципального управления на все составляющие системы обучения муниципальных служащих в интересах формирования персонала местного самоуправления, способного эффективно решать широкий круг проблем социально-экономического развития муниципального образования, существенно улучшить, в конечном счете, качество жизни населения.

² Глазунова Н.И. Государственное и муниципальное управление. //Из-во «Магистр». 1997г. С.1-47.

³ Гневко В.А. Муниципальное управление: подготовка и повышение квалификации служащих. // г. С-Петербург. 1999г.

Что касается структуры такого механизма, то она включает в качестве основных звеньев принципы, методы и функции реализации политики подготовки и профессионального роста муниципальных служащих. При построении механизма реализации территориальной политики в сфере подготовки и профессионального дополнительного образования работников муниципальной службы следует ориентироваться, прежде всего, на принципы системности и комплексности. Следование принцип у системности означает, что политику подготовки и повышения квалификации муниципальных служащих следует рассматривать в контексте общей политики кадрового обеспечения местного самоуправления.

Комплексный подход к формированию механизма реализации политики обучения муниципальных служащих означает также рассмотрение его как системы, состоящей из элементов и имеющей определенную внутреннюю организацию. Комплексный подход способствует сбалансированному функционированию всех звеньев рассматриваемого механизма, ликвидации диспропорций и противоречий между различными сторонами процесса подготовки и профессионального роста муниципальных служащих.

Основные требования к профессиональным знаниям и умениям государственных и муниципальных служащих определяются целями, задачами и функциями органов государственной власти и органов местного управления.

В соответствии с указанными выше целями, задачами и функциями государственный служащий должен:

1) знать:

теорию государства и права;

государственное устройство Российской Федерации (конституционные основы, структуру и организацию деятельности власти);

основы законодательства;

законодательство в сфере профессиональной деятельности;

общую теорию управления;

теорию государственного управления;

основы политологии и политического управления;

основы социального управления;

теорию и практику по предмету специализации (профессиональной деятельности);

2) уметь анализировать и прогнозировать макропроцессы в экономической, политической и социальной сферах

- разрабатывать предложения по формированию (совершенствованию) и реализации государственной политики в сфере профессиональной деятельности, в том числе предложения к планам и программам;

- разрабатывать проекты государственных нормативных правовых актов в сфере профессиональной деятельности;

муниципальный служащий должен.

1) знать:

- основные положения теории государства и права; государственное устройство Российской Федерации и субъекта Российской Федерации;
- принципы организации местного самоуправления;
- структуру и организацию деятельности органов местного самоуправления муниципального образования;
- основы законодательства;
- законодательство в сфере профессиональной деятельности; общую теорию управления;
- основные положения политологии и политического управления;
- теорию муниципального управления;
- формы и методы хозяйственного управления;
- формы и методы социального управления;
- формы и методы ситуационного управления;

2) уметь: анализировать и прогнозировать процессы в экономической, политической и социальной сферах в муниципальном образовании; разрабатывать предложения по формированию (совершенствованию) и реализации муниципальной политики в сфере профессиональной деятельности, в том числе предложения к планам и программам; разрабатывать проекты муниципальных нормативных правовых актов в сфере профессиональной деятельности; осуществлять непосредственное управление (руководство) отдельными сферами муниципального хозяйства.

Из этого следует, что от государственного служащего требуются, в первую очередь, глубокие знания в области права, политологии, макроэкономики, общей теории управления и умение на их основе участвовать в разработке и реализации государственной политики. Основная функция государственного служащего – управление методом нормативного регулирования.

Муниципальный служащий должен быть, прежде всего, знаком с формами и методами текущего непосредственного управления хозяйственной и социальной сферами муниципального образования. Его основная функция — управление методом руководства.

В результате набор дисциплин, необходимых для подготовки государственных и муниципальных служащих, примерно одинаков, но принципиально различны акценты в их изучении (широта и глубина знаний по тем или иным предметам).

Нивелирование знаний в перечисленных областях приводит к подготовке «усредненного» специалиста, которому потребуется длительная адаптация и дополнительное обучение при занятии должности государственной или муниципальной службы.

Стыковку и акцент на экономико-правоведческом профиле квалификации специалистов государственного и муниципального

управления мы считаем необходимой, правомерной, отвечающей духу и букве Федерального закона «Об основах государственной службы Российской Федерации», в котором прямо и непосредственно предусмотрены экономико-правовые квалификационные требования к государственным служащим. Необходимо иметь в виду, что государственная и муниципальная службы призваны внести порядок и рациональную организацию в социальное пространство и таким образом поднять на качественно новый уровень степень, масштабы, адаптационные механизмы и эффективность новой системы общественного управления, которая в отличие от жесткой прежней структуры организации, строится на базе гибких структур управления, которые укрепляют и сам механизм государственного и муниципального управления.

Практика решения кадровой проблемы в сфере разработки и реализации муниципальной политики кадрового обеспечения местного самоуправления свидетельствует, что здесь можно указать на две крупные проблемы.

Во-первых — некомпетентность специалистов кадровых служб муниципальных органов, которые должны осуществлять маркетинг и мониторинг кадровой составляющей муниципального управления, выявлять основные проблемы социально-экономического развития муниципального образования, решение которых требует получения теоретических знаний и практических навыков, формировать муниципальный заказ на подготовку специалистов сферы местного самоуправления.

Из этого следует необходимость скорейшего введения достаточно серьезной независимой аттестации работников кадровых служб органов местного самоуправления, инициирования и проведения научно-проектных работ, связанных с уточнением действующих структур управления, должностных инструкций.

Анисимова А.Б.

Проблемы ресурсного обеспечения местного самоуправления

Рассматривая проблему ресурсного обеспечения местного самоуправления необходимо отметить, что любое муниципальное образование - это территория со своими особенностями деятельности и развития, обладающая собственным набором ресурсного потенциала и возможностями его реализации. Но даже большой набор ресурсного потенциала, находящегося на данной территории еще не говорит о благосостоянии жителей муниципального образования, так как этим потенциалом они могут и не обладать и только законодательно

закрепляется распоряжение тем или иным видом ресурса за муниципальным образованием.

С принятием 6 октября 2003 года новой редакции Закона №131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ" проводится очередной этап развития местного самоуправления, предполагаемый грамотное и эффективное распоряжение ресурсным потенциалом муниципального образования для развития территории.

В настоящее время муниципальные образования обладают: наличием собственной компетенции, полномочиями и правами на самостоятельную финансово-хозяйственную деятельность и децентрализацию бюджета, что позволяет вести активную деятельность выборных органов власти и управления, которые выступая от имени населения и выполняя функции его представителей, определяют приоритеты развития муниципального образования, эффективного использования ресурсов территории, ради благополучия населения проживающего на ней. Выборные органы местной власти должны создавать условия для активного включения населения в процессы деятельности местного самоуправления, в том числе в процесс формирования муниципальных образований, что будет положительно влиять на рост доверия населения к действующей местной власти, иначе отношение людей к преобразованиям может оказаться негативным. К тому же без вовлечения жителей в деятельность муниципального образования ресурсы территории являются только потенциалом и именно власти на местах необходимо создать условия для активизации этого потенциала, который станет толчком к развитию эффективных рыночных отношений территории и повышению жизненного уровня населения.

Формирование экономической основы местного самоуправления, которую составляют находящееся в муниципальной собственности имущество, средства местных бюджетов, а также имущественные права муниципальных образований, представляет собой самый сложный вопрос деятельности местных властей, от успешного решения которого зависит развитие муниципального образования. Причиной, препятствующей решению данной проблемы, является несоответствие необходимого количества материальных ресурсов местного самоуправления исполняемым функциям, особенно в части содержания объектов социально-культурного назначения, поэтому необходимо обеспечить поэтапную передачу полномочий муниципальным образованиям, а так же формирование муниципальной собственности в соответствии с новыми территориальными нарезками.

С 2006 года главным богатством всех муниципальных образований станет земля, так как земельный налог и арендная плата за землю, собираемые на территориях поселений, будут в полном объеме поступать в местные бюджеты. Для реализации

конституционных прав граждан на землю проводится политики землепользования. Органами местной и государственной власти до 2006 года будет проведена полная инвентаризация земельного фонда территорий, составлены земельные кадастры, учитывая местоположение, инфраструктура, ландшафт и другие особенности территорий. Все земли будут разделены по функциональному признаку: под жилье, дачи и садоводства, гаражи и автостоянки, социальные и промышленные объекты, сельхозугодья, леса и водоемы, по результатам инвентаризации определяется режим особого использования, и выделяются земли: природоохранного назначения, оздоровительного назначения. Земельный налог будет начисляться только на основе кадастровой оценки, представляющая собой нижний предел рыночной стоимости, поэтому земля, как ресурс наиболее приближенный к населению, будет иметь свою истинную стоимость и будет дорожать вместе с развитием инфраструктуры территорий. Муниципальным образованиям необходимо разработать механизмы управления землей и серьезные рычаги регулирования чтобы рассчитанный на основе кадастра земельный налог не ударил по интересам бюджетной сферы (школ, больниц, поликлиник, учреждений культуры, а также малообеспеченных жителей, ветеранов), а так же удорожание земли не должно затормозить развитие важных социальных проектов, в частности в сфере строительства жилья. В первую очередь повышение земельных платежей коснется предприятий, расположенных в центре города, но в промзонах на окраинах становиться собственником будет выгодно, что будет стимулировать вывод заводов на окраины и улучшать экологическую обстановку жилой зоны муниципальных образований.

В соответствии с введением закона № 131-ФЗ с 2006 года в отдельном поселении бюджет будет складываться в основном из земельных поступлений, и налога на имущество, что мотивирует местные власти эффективно задействовать имущественный комплекс территории. Детальный кадастр и регистрация недвижимости на территории позволит обнаружить дополнительные возможности для экономического подъема территории, ведь до настоящего времени не было необходимости так скрупулезно подсчитывать земельный и имущественный комплекс территории, из-за достаточности поступлений в местные бюджеты собственных и регулируемых доходов, но многие из местных налогов с 2005 года отменены. Введенный с 2005 года на основании Налогового кодекса земельный налог призван навести порядок в экономике землепользования, так как до недавнего времени арендная плата за участки с торговой функцией была выше в несколько раз, чем величина земельного налога, но для промышленности налог в несколько раз превышал арендные платежи, но в настоящее время эта диспропорция выравнивается, поэтому быть собственником земли, а не арендовать ее будет выгодно. Проведение

детального кадастра недвижимости в соответствии с социально-экономическим и экологическими нормами позволит использовать некогда «забытую» собственность, а так же с перспективой на будущее освоить пространства пустот, доставшиеся территориям еще с советских времен, ведь специфика советской градостроительной практики, неграмотное использование инженерных и транспортных коммуникаций, привели к тому, что жилые территории и общественные пространства городов буквально просвечивают пустоты. Грамотная застройка имеющихся пустот с учетом стоимостной оценки земли так же является экономическим ресурсом территории.

Необходимо формирование регионального законодательства в части муниципального права и в первую очередь в сфере налоговых, финансовых и бюджетных отношений; разработка реальных механизмов компенсации органам местного самоуправления дополнительных затрат из средств местных бюджетов, возникших в результате решений органов государственной власти. Несмотря на значительные преобразования в области местного самоуправления с 2006 года, следует иметь в виду, что без поддержки со стороны государства муниципальные образования сразу не смогут эффективно участвовать в проведении реформ, в удовлетворении основных жизненных потребностей проживающего на их территории населения. Поэтому необходимо осуществление дополнительных мер, обеспечивающих реализацию местного самоуправления, поэтапный запланированный государством трехлетний переход от поддержки государством становления власти на муниципальном уровне к поддержке социально-экономического развития муниципальных образований, реализации в полном объеме конституционных полномочий местного самоуправления. Пока на данный период развития в межбюджетных отношениях существует несправедливое перераспределение ресурсов. На практике, чем эффективнее работает муниципальное образование, тем больше оно собирает налогов, но это еще не показатель высокого благосостояния проживающего на данной территории населения, так как основную наработанную налоговую базу перераспределяют среди других территорий. В соответствии с 131-ФЗ и трехлетнему переходному циклу такого перераспределения не предусмотрено. Поддержка местного самоуправления со стороны государства на начальном этапе будет осуществляться через реализацию региональных целевых программ и различных фондов. Для эффективного развития, муниципальным образованиям необходимо обеспечить сокращение необоснованных бюджетных расходов, используя в своей деятельности экономические ресурсы, которые заключаются в экономии затрат на поддержание территории за счет внедрения технологических решений, реорганизации

управленческих механизмов, вовлечения жителей в процесс реорганизации необоснованных затрат.

Большое значение для территорий всех уровней имеют социальные и интеллектуальные ресурсы. Сегодня в разрезе конкретных территорий отсутствует полный муниципальный статистический учет населения и трудовых ресурсов, и это лишает руководителей местного самоуправления возможности оперативного управления процессами для снижения безработицы и другими связанными с населением проблемами. Наличие полной информации по проживающему населению позволило бы органам местного самоуправления: осуществлять мониторинг в динамике демографического и квалификационного потенциала населения; планировать мероприятия по привлечению профессиональных кадров в местные поселения; выделять льготные категории граждан, сумму оказания необходимой помощи. Важнейшим ресурсом территории становится уникальное интеллектуальное и квалификационное богатство, которым является само население, которое долгое время рассматривалось как источник бесплатной рабочей силы, такая ситуация складывается по сей день, несмотря на имеющую место безработицу и в то же время необеспеченности городских территорий различными сферами услуги. Необходимо создать благоприятные условия для развития малого и среднего бизнеса, который сам будет давать новые рабочие места в сфере коммерческого обслуживания, ориентированного на территорию в целом, учитывая исторические, культурные, экономико-географические особенности территории, что существенно изменит качество жизни в населенном пункте и непосредственно примыкающей к нему территории.

Положено начало формированию грамотных управленцев нового типа - глав администраций, по сути муниципальных менеджеров, нанимаемого городским сообществом, основная деятельность которых будет направлена на создание условий инвестиционной и предпринимательской деятельности, благоприятных условий хозяйствования на данной территории для устойчивого социально-экономического развития муниципальных образований. Проблемой, до конца не разрешенной, остается подготовка кадрового ресурса всего управленческого аппарата органов местного самоуправления, ведь слабое кадровое обеспечение органов местного самоуправления и низкая профессиональная компетентность депутатов местных советов могут свести на нет всю привлекательность территории муниципального образования. Проблема базового муниципального образования на данный момент государством решается с помощью создания филиалов кафедр государственного и муниципального управления в структурных подразделениях РАН, созданием сети базовых специальных учебных заведений для подготовки муниципальных служащих. Большое значение имеет непрерывное

дополнительное профессиональное образование, а так же профессиональная переподготовка вновь избранных представителей власти. При формировании муниципальной политики профессионального роста специалистов местной администрации необходимо опираться на принцип профессионализма, который должен быть основным при кадровых назначениях, необходимо определение обязанностей, полномочий и мер ответственности служащих на основе должностных инструкций, совершенствование методов стимулирования и оценки деятельности служащих, обеспечение открытости муниципальной службы в интересах развития гражданского общества и территории, применение эффективных методов подбора квалифицированных кадров, создание условий для служебного роста служащих, необходимость формирования у муниципальных служащих мотивации к обучению в системе дополнительного профессионального образования, нормативное правовое регулирование профессиональной этики муниципальных служащих.

Итак, в настоящих условиях реализации местного самоуправления необходимо определить эффективную стратегию развития муниципального образования в сложных социально-экономических условиях, поэтому необходима мобилизация всех имеющихся ресурсов развития территории, что является ключевой задачей, для этого необходимо как можно более полное выявление экономических, социальных и управленческих ресурсов территории, в совокупности с человеческим ресурсом, т.е. проживающем на данной территории населением.

Астапенко Я.Н.

Управленческий учет – залог успешного бизнеса

В условиях развивающихся в нашей стране рыночных отношений предприятия экономически и юридически обособились, стали самостоятельными. Возросла ответственность всех звеньев управления организацией за эффективность производственно-финансовой деятельности. Коренные изменения произошли главным образом в методологии планирования, учета, контроля и анализа хозяйственной деятельности. Создание нетрадиционных систем формирования информации об издержках производства и финансовых результатах, применение новых подходов к управлению ими, повышение ценности получаемой информации являются в настоящее время наиболее актуальными проблемами всех вышеперечисленных направлений деятельности организации.

Как показывает практика, предприятия, имеющие сложную производственную структуру, остро нуждаются в оперативной экономической и финансовой информации. Процесс сбора, обработки и анализа данной информации тяжелым бременем ложится на плечи бухгалтера, который вынужден выполнять функции и счетовода, и управленца, и аналитика. Такое положение вещей и порождает необходимость в выделении самостоятельной отрасли бухгалтерской деятельности - управленческого учета.

Было бы ошибочно воспринимать бухгалтерский управленческий учет как нечто новое для отечественной экономики, ведь подобная форма учета существовала в 20-х — начале 30-х годов. Социалистическая система хозяйствования и централизованного планирования сменили ее впоследствии. Проведенные исследования показали, что в ряде случаев именно жесткая централизованная система управления, доставшаяся российским предприятиям в наследство от административной экономики, явилась тормозом их развития.

Зародившиеся позднее рыночные отношения послужили толчком для формирования новых подходов к организации внутрифирменного управления. Расширился спектр управленческих задач, решаемых руководителями производств. Появилась потребность в разделении всех полномочий, в том числе и в части принятия управленческих решений. Другими словами, начался процесс формирования децентрализованной организационной структуры предприятия, предполагающей решение двух взаимосвязанных задач:

- 1) распределение ответственности среди исполнителей;
- 2) контроль за качеством их работы.

Основным преимуществом децентрализованной системы управления является свобода руководителей подразделений организации в принятии управленческих решений. Менеджер структурного подразделения, как правило, располагает более точной и детализированной информацией по вверенным ему направлениям деятельности, чем высшее руководство, которое, в свою очередь, освободившись от текущих задач, получает возможность сконцентрироваться на решении перспективных вопросов, на разработке стратегии организации.

Необходимо подчеркнуть, что только в условиях рыночных отношений возможна объективная интеграция методов управления в единую систему бухгалтерского управленческого учета. Это связано в первую очередь с появлением «собственника», заинтересованного в повышении отдачи от вложенного им капитала путем экономии производственных издержек, чего не было в директивной экономике, применяющей те же методы и приемы управленческого учета.

По сути, *управленческий учет* - это самостоятельное направление бухгалтерского учета организации, которое обеспечивает

ее управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, управления, контроля и оценки организации в целом, а также ее структурных подразделений. Этот процесс включает выявление, измерение, фиксацию, сбор, хранение, защиту, анализ, подготовку, интерпретацию, передачу и прием информации, необходимой управленческому аппарату.

Задачей бухгалтерского управленческого учета служит составление отчетов, предназначенных для внутренних пользователей бухгалтерской информации. Эти отчеты должны содержать информацию не только об общем финансовом положении предприятия, но и о состоянии дел непосредственно в области производства.

Сбор информации об издержках организации и калькулирование являются *основой управленческого учета*. Отечественной практикой накоплен богатый теоретический и практический опыт в области нормативного метода учета затрат и калькулирования, так похожего на систему «стандарткост» в управленческом учете.

Предмет бухгалтерского управленческого учета - производственная деятельность организации и ее отдельных структурных подразделений (сегментов) - центров ответственности. Именно поэтому управленческий учет иногда называют сегментарным учетом. Однако отождествлять эти понятия неправомерно, поскольку *сегментарный учет* является важнейшей составляющей управленческого учета и представляет собой систему сбора, отражения и обобщения информации о деятельности отдельных структурных подразделений организации.

В рыночной экономике трудно переоценить *значение учета по сегментам* бизнеса. На базе информации сегментарного учета строится система управленческого контроля предприятия. Данные сегментарного учета удовлетворяют информационные потребности внутрифирменного управления, позволяют контролировать затраты и результаты на разных уровнях управления, составлять сегментарную отчетность. Анализируя последнюю, можно судить об эффективности функционирования того или иного структурного подразделения организации.

В современных условиях контрольный аспект бухгалтерского учета выдвигается на первый план, все более приобретая внутреннюю направленность, связанную с поиском и мобилизацией резервов повышения эффективности производства. Учет, не используемый для контроля, бесцелен, а контроль, не основанный на данных документального учета, беспредметен.

Управленческий контроль нацелен на формирование надежной системы учета и регулирования доходов и расходов по отдельным структурным подразделениям на основе экономического анализа планов и фактических данных сегментарного учета. Результатом

данного процесса является принятие менеджерами адекватных управленческих решений по функционированию отдельных сегментов организации⁴.

По целевому назначению системы управленческого учета можно разделить на *стратегический учет* для высшего руководства организаций и *текущий учет* для внутреннего менеджмента.

Стратегический учет нацелен на перспективу – обеспечение эффективного функционирования и выживаемости организации в будущем. Тогда как текущий учет направлен на достижение положительных результатов в максимально короткие сроки.

И стратегический учет, и стратегическое управление (контроллинг) органически вписываются в систему управленческого учета, во-первых, потому что предназначены для управления компанией, а во-вторых, поскольку используют единые с текущим учетом приемы и методы, ориентированные на приростные затраты и результаты, маржинальный доход, сегментарный учет и т.п.

По характеру применения управленческий учет универсален. Его можно внедрять на всех предприятиях и в организациях, имеющих затраты и зависящие от них финансовые результаты деятельности, т.е. практически во всех отраслях народного хозяйства. Используют данные управленческого учета в первую очередь те, кто управляет. Бухгалтерия, в том числе управленческая, теперь выполняет не только сервисную функцию поставщика необходимой информации и ее интерпретатора, но и принимает активное участие в процессе принятия управленческих решений.

Изучение опыта организации управленческого учета на западных фирмах свидетельствует о том, что здесь нет единого подхода к тому, кто должен заниматься учетом для управления: бухгалтерия или специально созданная для этого служба. В любом случае вопрос о том, нужен управленческий учет современному предприятию или не нужен, у большинства зарубежных фирм решен положительно, поскольку без квалифицированного управления на основе специально подготовленной информации в условиях конкурентной борьбы не выжить⁵.

В нашей стране говорить о применении единого, качественно нового подхода к системе учета еще очень и очень рано. Не принимая во внимание форму ведения учета в московских организациях, можно с полной уверенностью сказать, что большая часть предприятий в регионах не может похвастаться применением передовой учетной системы в своей практике - процесс ее внедрения только-только

⁴ Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для вузов. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000. – 533с.

⁵ Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для вузов. – М.: Экономистъ, 2003. – 618с.

начинает набирать обороты. Но потребность в таких преобразованиях ощутима уже сейчас.

Многим организациям наверняка знакома такая ситуация, когда важная на данный момент информация разбросана между различными службами и весьма затруднительно ее своевременное и комплексное использование. Анализ экономической деятельности если и проводится, то с серьезным опозданием, когда основные финансовые показатели предприятия уже сформированы и возможность повлиять на них упущена. Намного печальнее ситуация, когда необходимая информация устаревает быстрее, чем ее удастся распечатать из бухгалтерской программы. Дело в том, что управленческие базы данных должны постоянно обновляться, но это практически не реально, если фирма работает, ориентируясь на первичные документы, данные которых непременно нужно «вбить» в программу.

Путь к решению этой проблемы лежит через *информационные технологии*. Однако самостоятельно внедрить «безбумажное решение» практически невозможно. Сначала специалисты IT-компании выявляют те процессы, которые имеют наибольший вес в том или ином бизнесе. По итогам проведенной работы составляется «карта», которая, по сути, становится математической моделью полного цикла деятельности фирмы. И только после анализа модели оценивается стоимость проекта и прогнозируется степень эффективности работы фирмы после его внедрения. Конечно, полностью сохранить структуру построения бизнеса, как правило, невозможно — перемены неизбежны, но это перемены к лучшему⁶.

Сейчас автоматизация осуществима при любом масштабе фирмы. Специалисты помогут подобрать именно то, что больше всего подходит той или иной организации. Возможно, это будет автоматизация всего предприятия, а может быть, просто внедрение безбумажной технологии - в любом случае фирма остается в выигрыше.

Тотальная компьютеризация фирмы – это дорогое, но эффективное удовольствие. Перемены, связанные с внедрением передовых информационных технологий всегда болезненны, но это цена за переход на более высокую ступеньку.

Беззубова Е.Е.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

На стадии принятия решения главным действующим лицом становится индивидуум, обладающий спектром личных ценностей,

⁶ Единый подход // Расчет. - №2. – 2005. С.58

на которые оказывает влияние культура компании, в особенности ее климат и цели, а также другие заинтересованные стороны.

В этом случае рекомендуется иная поведенческая норма компании - установление общего согласия: при принятии решений предпочтение отдается единству мнений. Но не тратьте ваше драгоценное время на выслушивание разных мнений. Определите 3 экспертов. Согласуйте со своим мнением, выработайте предложение и убедите коллег поддержать предлагаемое решение. Стиль «одинокоего ковбоя» в данной ситуации не приветствуется.

При принятии решений 3 свойства личности принимающего решения выступают в качестве модераторов его личных ценностей:

- Сила эго (уверенность в себе). Предполагается, что человек с сильным эго станет полагаться на личные убеждения в большей мере, чем люди со слабым эго. Человек с сильным эго будет, в большей мере, основываться на своих личных ценностях и представлениях о правильном и неправильном, и, в меньшей мере, будет подвержен влиянию других людей.
- Зависимость от обстоятельств. В сложных, двусмысленных ситуациях люди, зависимые от обстоятельств, склонны в большей мере пользоваться предоставляемой другими информацией для прояснения сути дела. Людям, не зависящим от обстоятельств, свойственно полагаться на ту информацию, которой они располагают (или которую получают сами).
- Источник влияния. Представление об источнике влияния отражает понимание индивидуумом, каким контролем над событиями он располагает. Экстернал, т.е. человек, убежденный в том, что контроль над происходящим осуществляется извне, верит, что событиями правит судьба, рок или фортуна. Интернал, напротив, считает, что своими поступками он управляет течением событий. Последние скорее и чаще чувствуют ответственность за результаты своей деятельности и, таким образом, более склонны полагаться на личные ценности и представления о правильном или неправильном.

Процессы принятия решений представлены на рис. 1⁷.

После определения круга возможных решений, каждое из них оценивают с помощью экономических, политических, технологических, социальных и этических критериев.

Различают 2 стадии процесса принятия решений:

⁷ Фритцше Дейвид Дж. Этика бизнеса. Глобальная и управленческая перспектива / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – С. 160.

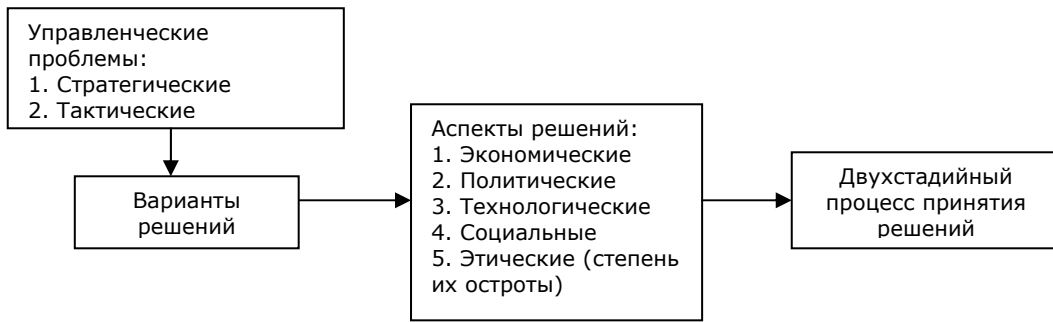


Рис. 1. Процессы принятия решений

- уровень минимальной эффективности: на первой стадии человек, принимающий решения, анализирует все аспекты имеющихся вариантов решений на основе правила минимальной эффективности, которое позволяет определить для каждого аспекта минимальный уровень приемлемой эффективности.

Концепция степеней эффективности графически представлена на рис. 2⁸.

Экономический аспект	Этический аспект	
Прибыль на инвестированный капитал (%)	Примеры	
11 10 9	Создает хорошие рабочие места Создает социальные ценности Обеспечивает честное представление	← Приемлемая степень
→ Уровень желательной эффективности ←		
8 7 6	Минимальное введение в заблуждение Умеренное взяточничество Умеренное введение в заблуждение	← Минимальная степень
→ Уровень минимальной эффективности ←		
5 4 3	Крупное взяточничество Наглая ложь Несправедливая дискриминация	← Неприемлемая степень

Рис. 2. Пример определения степени эффективности аспектов решения

⁸ Фритцше Дейвид Дж. Этика бизнеса. Глобальная и управленческая перспектива / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – С. 166.

- на второй стадии варианты решения подвергаются проверке тестом на совокупное благо, который позволяет сделать общую оценку каждого из вариантов.

Процедура вычисления совокупного блага следующая:

$$T_j = \sum w_{ij} b_{ij},$$

где T - совокупное благо варианта решения; w - коэффициент важности, присвоенный тому или иному аспекту решения; b - величина блага, присвоенная тому или иному аспекту некоторого варианта решения; i - индекс конкретного аспекта решения; j - индекс конкретного варианта решения.

Таким образом, признание существования проблемы, требующей решения, создает возможность для исследования роли этики в принятии решений. Стратегические решения, в свою очередь, создают пространство для принятия множества тактических решений в будущем.

Бобкова Е.В.

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ И АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ МОДЕЛИ

При появлении ССП стали говорить об её уникальности. Председатель Совета директоров и Генеральный директор компании British Petroleum, John Browne, считает ССП чем-то принципиально новым. С этим сложно согласиться. Задолго до появления ССП Р.Каплана и Д.Нортон существовали управленческие концепции, которые по своей сути схожи со ССП. Во-первых, это предложенная в 1954 году концепция управления по целям Management by Objectives (МВО) Питера Друкера, во-вторых, разработанная в 1932 году французским учёным Ж.Л. Мало tableau de bord, а в-третьих, система селективных показателей Юргена Вебера, в четвёртых, универсальная система показателей деятельности Рамперсада Хьюберта, а также система управления на основе показателя EVA, автором которой является Стюарт Штерн. Также к моделям, достаточно близким к методологии ССП можно отнести пирамиду деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.), модель стратегических карт Л. Мейселя (1992 г.), систему EP²M К. Робертса и П. Адамса (1993 г.), систему «Результаты и детерминанты Фицджеральда (1991 г.) и ряд других. Следует также отметить, что с развитием стратегического управления каждая из вышеперечисленных концепций дорабатывались и совершенствовались другими учёными и специалистами.

Среди основных научных исследований данных концепций и методологий можно отнести работы следующих российских и зарубежных учёных: Нильс-Горана Ольве, Жана Рой, Магнуса Веттера⁹, Юргена Вебера и Утца Шеффера¹⁰, Константина Редченко,¹¹ Е.Е. Леднёва,¹² В. Ивлева и Т. Попова,¹³ О. Данилина¹⁴ и других

Рассмотрение существующих концепций несомненно следует начать непосредственно со ССП.

К элементам сбалансированной системы показателей относят: карту задач; карту сбалансированных показателей и приборные панели для контроля.

ССП формируется по цепочке «Цели – Показатели – Задачи – Инициативы». А. Федосеев в своей статье «Открывая новые горизонты управления»¹⁵ предлагает исключить из этой цепочки элемент «инициативы», объясняя это российской спецификой. Им было предложено отказываться от показателей, которые не имеют количественного выражения.

В рамках рассматриваемого подхода цели и показатели детализируются до уровня подразделений и исполнителей. Однако при этом следует помнить, что цели организации в целом (цели рыночные) не равны целям персонала, поэтому нужна мотивация работников.

При всем при этом, цели должны быть сбалансированными и в рамках команды менеджеров в целом, и в зонах ответственности каждого из них.

Цели декомпозируются. Декомпозиция целей должна быть осуществлена таким образом, чтобы достижение каждой цели стало зоной ответственности. Для каждой цели определяются подцели и ресурсы, необходимые для ее достижения. По каждой цели выбирается показатель оценки ее достижения

По каждому показателю устанавливается критерий эффективности. Необходимо учесть взаимосвязь показателей и взаимозависимость значений показателей. Система показателей и их критериальные значения должны быть сбалансированы.

Алгоритм формирования сбалансированной системы показателей заключается в следующем. Стратегическая цель развития организации декомпозируется на подцели до уровня исполнителей. Определяются показатели эффективности для каждой из целей

⁹Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с.

¹⁰ Юрген Вебер, Утц Шеффер. На пути к активному управлению с помощью показателей. // Проблемы теории и практики управления № 5, 2000 г.

¹¹ Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord. www.cfin.ru

¹² Леднёв Е.Е. BSC и EVA – конкуренты или союзники? www.cfin.ru

¹³ Ивлев В., Попов Т. Balanced Scorecard – альтернативные модели. // Банки и технологии № 4, 2002

¹⁴ Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения. // Управление компанией № 2 (21), 2003 г.

¹⁵ Федосеев А. «Открывая новые горизонты управления» // Управление компанией « 9 (28) 2003 г.

структурных подразделений, а значения ключевых показателей эффективности (КПЭ) устанавливаются с учетом их взаимосвязи. Осуществляется балансировка критериальных значений КПЭ и определяются зоны ответственности менеджеров. Одновременно с отмеченным устанавливаются процедуры контроля достижения целей, а также корректировки целей и КПЭ.

Авторы практического руководства по разработке ССП А.М. Гершун и Ю.С. Нефедьева выделяют четыре основные стадии разработки ССП:

- моделирование;
- коммуникация и взаимосвязь;
- техническая интеграция;
- организация обратной связи.

Следует заметить, что непосредственно к разработке ССП относится только первая стадия, остальные же связаны с внедрением ССП на предприятии.

Теперь рассмотрим альтернативные концепции. Следует начать с предложенной Питером Друкером в 1954 году концепции управления по целям Management by Objectives (MBO). Её сущность заключается в том, что менеджмент как целостная система управления ориентируется на достижение всей совокупности целей и задач, стоящих перед организацией. Цели и задачи менеджмента не только доводятся, но и согласуются с менеджерами всех уровней, которые направляют свои усилия, ресурсы и энергию на их достижение.

Процесс управления по целям включает четыре основных этапа:

1. определение круга полномочий и обязанностей руководителей всех уровней;
2. разработка и согласование целей и задач управления в рамках установленных обязанностей;
3. составление реальных планов достижения поставленных целей;
4. контроль, измерение и оценка работы и полученных каждым руководителем показателей и по каналам обратной связи корректировка целей.

В целом ССП также включает в себя некоторые из вышеперечисленных этапов, но, во-первых, управление по целям включает в себя разработку целей, только для руководителей структурных подразделений, в то время как ССП учитывает цели для каждого работника предприятия, и во-вторых, не совсем понятно каким образом производить контроль и оценивать степень достижения целей. Таким образом, можно сделать вывод, что система управления по целям является лишь основой для разработки ССП.

Что касается разработанной в 1932 году французским учёным Ж.Л. Мало tableau de bord, то изначально эта система рассматривалась как инструмент управления, в первую очередь, для потребностей высшего управленческого звена. Предпосылкой создания данной

системы явилось неприспособленность французского бухгалтерского учёта для принятия адекватных управленческих решений. И хотя данная система была достаточно популярна во Франции, в начале 1990-х годов Ж. Лаверти и Р. Демистри начали её критиковать, утверждая, что «критерии (показатели) качества работы фирмы должны прежде всего «гарантировать последовательность действий и их соответствие стратегическим целям»¹⁶. Это потребовало пересмотра данной системы и привело к формированию современной концепции *tableau de bord*, которую французские авторы Ив Чиापелло и Мишель Лебас определяют как инструмент управления, используемый для «выбора, документирования и интерпретации» объединенных причинно-следственными связями финансовых и нефинансовых показателей. Каждый показатель отображает состояние определённой части бизнеса, которой нужно управлять: таким образом, в совокупности *tableau de bord* является как бы общей моделью функционирования бизнеса как системы¹⁷.

Доцент Львовской коммерческой академии, кандидат экономических наук, Константин Редченко, проведя достаточно подробную сравнительную характеристику ССП и *tableau de bord*, нашёл очень много общего между рассматриваемыми концепциями, чему мы в силу ограниченного объёма статьи не будем уделять внимания. Отличие же между ними состоит в отсутствии чёткой структуры у *tableau de bord* и её наличие у ССП. По сути, показатели *tableau de bord* отражали два из четырёх аспекта деятельности: финансовый аспект и внутренние бизнес процессы. Получается, что в *tableau de bord* не уделяется внимание внешним факторам, влияющим на деятельность предприятия и соответственно, в отчётах *tableau de bord* не содержится информация для внешних пользователей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ССП является более развёрнутой, чем *tableau de bord*.

Естественно, что наука не стоит на месте и как и любая другая концепция, ССП имеет своё развитие. Так на основе ССП Рамперсад К. Хьюберт разработал универсальную систему показателей (TPS), которую он определяет как «систематический процесс непрерывного, последовательного и регулярного совершенствования, развития и обучения, который направлен на устойчивый рост результатов деятельности сотрудников и организации. Совершенствование, развитие и обучение — три базовые составляющие данной целостной теории менеджмента. Они тесно связаны друг с другом, между ними должен поддерживаться баланс»¹⁸.

¹⁶ Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord. www.cfin.ru

¹⁷ Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord. www.cfin.ru

¹⁸ Рамперсад К. Хьюберт Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — С. 26

Система TPS состоит из следующих пяти элементов:

1. **Личная система сбалансированных показателей (PBSC).**
2. **Организационная система сбалансированных показателей (OBSC).**
3. **Всеобщий менеджмент на основе качества (*Total Quality Management, TQM*).**
4. **Управление результативностью (*Performance Management*) и управление компетенциями (*Competence Management*).**
5. **Цикл обучения Колба (*Kolb's Learning Cycle*)¹⁹.**

Не трудно заметить, что концепция ССП используется в TPS лишь, как один из пяти элементов. По мнению автора концепции TPS в других подобных управленческих системах уделяются недостаточно внимания важному исходному этапу формулирования целей личности и соотнесения их с индивидуальным поведением и с принятыми целями организации, жизненно необходимому для достижения устойчивого организационного и стратегического развития. Цель этого подхода, по словам Рамперсада К. Хьюберта, состоит в достижении максимального уровня ответственности и преданности сотрудников, а также в поощрении индивидуального обучения, группового обучения и развития творческих способностей (креативности). Это означает, что если личные цели сотрудника принимаются во внимание, то он или она будет работать и мыслить в соответствии с принятыми целями организации. Этот подход также способствует формированию мотивации, творческого мышления, получению удовольствия от работы и увлеченности работой, возрастанию ответственности, появлению вдохновения и энтузиазма.

Хотя данная концепция, несомненно, заслуживает особого внимания, мы считаем, что в настоящий момент российские предприятия ещё не готовы к её использованию. Российские управленцы совсем недавно осознали необходимость применения стратегического подхода к управлению, но ещё далеко не все его применяют. Поэтому данная концепция может лишь служить началом дальнейших исследований.

В периодической литературе можно увидеть достаточно большое количество публикаций, где сравнивают ССП и систему управления на основе EVA, автором которой является Стюарт Штерн. Но эта система финансового управления, целью которой является направление деятельности организации на прибавление стоимости компании. И хотя стратегической целью развития организации может быть увеличение стоимости компании, но это отнюдь не обязательно.

¹⁹ Более подробно с данной концепцией можно познакомиться в работе автора: Рамперсад К. Хьюберт Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — С. 26

Система управления на основе показателя EVA основывается на математической формуле показателя. С помощью выделения её составляющих появляется возможность построить дерево целей компании и распределить ответственность за их достижение.

Автор статьи «BSC и EVA – конкуренты или союзники?» Леднёв Е.Е. выделяет ряд недостатков система управления на основе показателя EVA:

- жёсткая связь вознаграждения и показателя EVA может привести к принятию решений, направленных на краткосрочные выгоды от снижения расходов и использования активов, у которых закончился срок амортизации.
- Система показателей состоит только из финансовых показателей, что ведёт к недооценке таких факторов долгосрочного успеха, как знания персонала, информационные технологии, корпоративная культура.
- Более ориентирована на краткосрочную перспективу, чем на долгосрочную.

Таким образом, вышеназванные концепции могут быть использованы как вместе так и отдельно, причём наибольший эффект достигается при их совместном использовании.

При разработке ССП нельзя забывать о системе ключевых показателей эффективности (КПЭ), которая представляет собой «систему финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели»²⁰. Разработка КПЭ включает в себя следующие этапы:

1. формирование стратегии;
2. определение важнейших факторов успеха;
3. определение ключевых показателей эффективности.

Структура системы КПЭ зависит от индустриальной специфики предприятия и от задач структурного подразделения. ССП включает в себя КПЭ. Следовательно, КПЭ являются лишь отдельной частью ССП.

Как было сказано в предыдущем параграфе, в основе ССП лежит концепция стратегических карт. Помимо ССП Р. Каплана и Д. Нортон в литературе можно найти и другие альтернативные модели, которые предназначены для оценки эффективности деятельности компании во взаимосвязи с ее общей стратегией²¹. Рассмотрим некоторые из них.

Модель стратегических карт Л. Мейселя.

²⁰ Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения. // Управление компанией № 2 (21), 2003 г.

²¹ Подробнее см. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с. и Ивлев В., Попов Т. Balanced Scorecard – альтернативные модели. // Банки и технологии № 4, 2002

В модели стратегических карт Л. Мейселя также выделяется четыре ключевых аспекта, по которым проводится оценка бизнеса компании. Однако вместо аспекта обучения и экономического роста Мейсель использует аспект трудовых ресурсов. В рамках этого аспекта оценке подлежат инновационная деятельность, обучение и подготовка персонала, совершенствование продукции, формирование базисной компетенции фирмы и корпоративной культуры. В целом его модель не слишком отличается от модели Р. Каплана и Д. Нортон. Графическая модель стратегических карт Л. Мейселя представлена в приложении 3.

Пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса.

Её основная идея состоит в ориентации на потребителя и выявлении связи между общей стратегией компании и финансовыми показателями ее деятельности, дополненными еще несколькими коэффициентами нефинансового характера. Пирамида деятельности основывается на концепциях всеобщего управления качеством и промышленными разработками, а также учета затрат по видам деятельности в цепочке ценностей компании. Графическая модель пирамиды деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса представлена в приложении 4.

Пирамида деятельности включает четыре уровня организационной структуры компании и характеризует систему двусторонней связи, необходимую для того, чтобы распространить идеи корпоративной миссии и стратегии на разных уровнях организационной иерархии. Цели и показатели согласованы со стратегией компании и ее видами деятельности.

Система EP²M К. Адаме и П. Роберте.

Система EP²M (Effective Progress and Performance Measurement — *оценка эффективности деятельности и роста*) была разработана в 1993 году Кристофером Адамсом и Питером Робертсоном (см. прил. 4). Согласно этой модели, наибольшее значение имеет оценка эффективности деятельности компании в четырех направлениях:

- во внешней среде — обслуживание потребителей и удовлетворение спроса;
- во внутренней среде — повышение эффективности и производительности;
- сверху вниз в организационной иерархии — распространение и адаптация общей стратегии компании на все нижние уровни организационной структуры, стимулирование перемен;
- снизу вверх в организационной иерархии — усиление влияния акционеров и расширение свободы действий работников²².

²² Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. — С. 40

В соответствии с концепцией К. Робертса и П. Адамса система оценки деятельности компании должна быть направлена не только на реализацию стратегии, но и на выработку корпоративной культуры, признающей постоянное движение вперед обычным стилем жизни.

Бордяшов Е.С.

Актуальность формирования сбалансированной Системы показателей для стратегического Управления развитием региона

В апреле 1996 года вышел Указ Президента Российской Федерации «О концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию»²³, в котором поставлена задача «...осуществить в Российской Федерации последовательный переход к устойчивому развитию, обеспечивающий сбалансированное решение социально-экономических задач и проблем сохранения благоприятной окружающей среды и природоохранного потенциала в целях удовлетворения потребностей нынешнего и будущих поколений людей».

Основой перехода к устойчивому развитию должны стать скоординированные действия во всех сферах жизни общества, а так же адекватная переориентации социальных, экономических и экологических институтов государства, регулирующая роль которого в таких преобразованиях является основополагающей.

Главную роль в создании методологической и технологической основы этих преобразований призвана сыграть наука, способная предложить систему программных и прогнозных документов, рассчитанных на долгосрочную и среднесрочную перспективу.

Переход к устойчивому развитию Российской Федерации в целом возможен только в случае обеспечения устойчивого развития ее субъектов, поэтому одним из важнейших условий является создание отлаженной системы взаимодействия "центр-регион". Это предполагает формирование эффективной пространственной структуры экономики страны при соблюдении баланса интересов всех субъектов РФ. Региональный аспект устойчивого развития должен включать:

- формирование регионального хозяйственного механизма;
- осуществления мер по оздоровлению населения, развитию социальной инфраструктуры, обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия;

²³ Указ Президента РФ " О концепции перехода российской Федерации к устойчивому развитию" № 440 от 1 апреля 1996 г. // Российская газета. – 1996. - 9 апреля. - с. 5.

- реконструкцию региональной промышленной системы с учетом хозяйственной емкости локальной экосистемы и многое другое²⁴.

Под стратегией развития региона в широком смысле обычно понимают определение приоритетных направлений и областей деятельности региона в долгосрочной перспективе, а также определение способов и путей достижения поставленных целей.

Вторая составляющая стратегии не менее важна, чем первая. Основная проблема при этом заключается в том, чтобы довести стратегию до реализации, объединив отдельные элементы в единую систему управления, а затем непрерывно контролировать этот процесс²⁵. Необходимо представлять в каком направлении осуществляется развитие региона и его рост, как соотносятся получаемые результаты со стратегическими целями.

Для эффективного развития региона и осуществления экономического прорыва, который станет условием для повышения уровня жизни в стране, необходимы более новые и эффективные инструменты стратегического управления экономикой региона и региональным развитием в целом.

Они должны быть основаны на своевременном получении адекватной информации о выполнении региональной миссии и реализации региональных стратегических целей, в соответствии с развитием всей страны²⁶.

Одним из таких инструментов может стать система показателей, предоставляющая органам власти возможность для эффективного стратегического управления устойчивым развитием региона.

В 2002 году Государственной Думой была разработана стратегия перехода Российской Федерации на устойчивое развитие, в которой приведены показатели, отражающие социально-экономическое положение во всем государстве.

Некоторыми российскими учеными (А.Л. Гапоненко, Л.П. Богдановой, А.А. Ткаченко, А.С. Щукиной, В.М. Матросовым, Е.Б. Митрофановым, Е.Е. Скатерщиковой, В.П. Цветковым, Г.А. Трофимовой и другими) и институтом стратегического развития разработаны системы по оценке положения муниципальных образований. Однако на региональном уровне этот вопрос мало исследован и пока является новым. Окончательно не сформулированы основные критерии оценки и предельные значения показателей, по

²⁴ Кретинин В.А. Основные компоненты и индикаторы экономической устойчивости хозяйственной системы региона. <http://www.amr.vladimir.ru/text/kret3.htm>

²⁵ Ларионова Н.А. К вопросу реализации региональной стратегии развития. Вестник СевКавГТУ, Серия «Экономика», №2 (13), 2004.

²⁶ Ларионова Н.А. Системный подход к развитию региона на основе принципов конкуренции и сбалансированности. Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия «Экономика», №2, 2005.

которым можно было бы судить об устойчивом или неустойчивом развитии региона и к какому уровню надо стремиться.

В связи с этим особую актуальность приобретает формирование системы показателей, на основе которых можно достаточно полно описывать ситуацию в регионах и во всем государстве и планировать мероприятия по их дальнейшему развитию.

В 90-х в корпоративном управлении стало популярным использование многофакторных наборов показателей для оценки эффективности своих компаний, изначально предложенных Р. Капланом и Д. Нортон. Классическое англоязычное название звучит как *Balanced Scorecard*, сокращенно *BSC*.

В отечественной интерпретации эта методика появлялась под наименованиями «система сбалансированных показателей». В последнее время, универсальным стало наиболее соответствующее современному содержанию концепции определение «Сбалансированная система показателей» (сокращенно *ССП*), которое подчеркивает ключевую роль баланса (не только самих показателей), системность метода и опору на показатели²⁷.

Данная система разрабатывалась для оценки деятельности предприятий, однако уже известны примеры использования *BSC* на уровне отдельных государств (в частности в Швеции), поэтому, на наш взгляд, ее основные принципы могут быть с успехом использованы на уровне региона.

По мнению авторов *BSC*, создание системы на основе сбалансированных показателей обосновано потому, что одних финансовых показателей сегодня уже недостаточно для описания процесса создания стоимости предприятия, так как в основном они отражают прошлые этапы в развитии бизнеса²⁸.

Финансовые показатели должны балансироваться нефинансовыми показателями, такими как инновации в обслуживании клиентов, успешные научно-исследовательские работы, развитие персонала (знаний, умений, способностей), взаимодействие с государственными и общественными структурами и другие. Нефинансовые показатели связаны с будущим компании. Такая система наилучшим образом переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач.

Региональная система экономического и социального развития представляет собой более сложную систему, чем корпорация. По нашему мнению, основные принципы построения корпоративной *BSC* могут быть использованы в региональном управлении.

²⁷ Лапыгин Ю.Н., Лешин А.Е. Сбалансированная система показателей муниципалитета. – Владимир: ВлГУ, ВГПУ, 2005. - с.29.

²⁸ Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003, 320с.

Сбалансированная система показателей устойчивого развития региона должна основываться на направлениях, которые охватывают все наиболее значимые области деятельности региона.

Успешное развитие региона в долгосрочной перспективе не ограничивается достигнутыми финансовыми показателями, несмотря на всю их важность. Не менее важны нефинансовые показатели, отражающие инновации, обучение, увеличение интеллектуальных активов. Таким образом, одним из главных направлений региональной деятельности, определяющим условия выполнения предыдущих направлений и его стратегию должно стать развитие потенциала региона.

С учетом вышеизложенных вопросов, а также в связи с возрастанием роли стратегического регионального управления требуется проведение комплексных научных исследований по созданию сбалансированной системы показателей устойчивого социально-экономического развития региона, с использованием важнейших достижений отечественной и мировой практики.

Гвоздев В.А.

Развитие концепции контроллинга

Реалии современной рыночной экономики требуют новых подходов к управлению промышленными предприятиями, так как научно-технический прогресс и динамика внешней среды превращают их в сложные социально – экономические системы. На этапах организации управления системная интеграция различных аспектов работ достигается посредством внедрения контроллинга.

Контроллинг является современной концепцией управления деятельностью промышленных предприятий, так как обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций управления: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.

За рубежом (в США, Германии и др. странах) популярность контроллинга получила с 70-х годов XX века, несмотря на то, что его истоки прослеживаются с XV-XVIII вв.²⁹

²⁹ Первое официальное упоминание должности контроллера относится к 1778 г. Конгресс США впервые позволил госслужбам ввести ее для присмотра за использованием бюджетных средств. В других источниках упоминается что первый контроллер, проверявший правильность проведения денежных и товарных потоков, появился в XV в. при дворе английского короля и назывался «Controller auf Accounts».

В России внимание к контроллингу проявилось с переходом к рыночной экономике. Начало ряда отечественных работ о контроллинге³⁰ связано с интересом к монографии последователя немецкой модели контроллинга Дитера Хана «Планирование и контроль: концепция контроллинга»³¹.

Соавторы первой отечественной работы о контроллинге трактуют: «контроллинг – это функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических решений.....Контроллинг является своеобразным механизмом саморегулирования на предприятии, обеспечивающим обратную связь в контуре управления.....Контроллинг – это система управления достижением целей и неотъемлемая часть управления предприятием»³².

По мнению Малышевой Л. «контроллинг – это методология управления, совокупность организационных, математических и информационных моделей, обеспечивающих наиболее оптимальное управление системой»³³.

Рубцов С.В. отмечает, что «современный контроллинг представляют сейчас в виде подмножества всего множества организационных операций, которое реализует замкнутый контур управления предприятием»³⁴.

Как видим, мнение авторов в видении контроллинга расходятся, но при всем многообразии вариантов трактовки этого понятия, контроллинг определяют как систему управления бизнесом, нацеленную на будущее.

Цлаф В.М. высказал мнение о том, что «...этимология термина контроллинг четко выявляет попытку перенесения методов и средств управления техническими системами на социально-деятельностные системы»³⁵.

Раскроем этимологические тонкости происхождения данного термина.

³⁰ Проблемам контроллинга посвятили работы отечественные авторы: Попов; Фатхутдинов, 1997, Карминский и др., 1998; Ананьина и др., 1998; Уткин, Мырынюк, 1999; [Малышева, 2000](#) и др.

³¹ Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. Пер.с нем. / Под ред. и с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. М.: Финансы и статистика, 1997. 800 с.

³²Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананьина, С.В.Данилочкин, Н.Г.Данилочкина и др. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. 279 с.

³³ *Малышева Л. Какой контроллинг нужен предприятиям?//Директор ИС., № 07-08/2002*

³⁴ Рубцов С.В. Целевое управление корпорациями, М.: Феникс., 2001.

³⁵ Цлаф В.М., Знание и мышление в менеджменте/
<http://quality.eup.ru/MATERIALY7/knowlth.htm>

Впервые понятие «контроллинг»³⁶ было использовано в рамках немецкой школы делового администрирования (НДА) и при своем рождении в наибольшей степени соответствовало русскому слову «координировать», так как базовая модель системы контроллинга составляла архитектуру системы управления с обратной связью³⁷.

По мнению Хана Д. современное понятие «контроллинг» (*нем. das Controlling*) все больше приближается к герундию английского глагола «to control» - «руководить, регулировать, управлять».

Необходимо отметить, что на современном этапе в англоязычных источниках термин «контроллинг» практически не используется. В Великобритании и США укоренился термин «managerial accounting», «management accounting», что при переводе англоязычной экономической литературы на русский язык трактуется как «управленческий учет»³⁸. Тем не менее, специалистов, осуществляющих управленческий учет, в этих странах называют контроллерами (*controller*), т.к. в их функции входит контроль, планирование, анализ объектов управления и консультирование руководства.

Специалисты выделяют две научные школы организационного управления: немецкую и американскую. Малышева Л. отмечает, что «в Германии преобладает научное обоснование принципов и методов контроллинга, а в США и некоторых европейских странах большее внимание уделяется его инструментам и их практическому применению в различных ситуациях»³⁹. До сих пор в мире нет единого понимания контроллинга, и полемика по данному вопросу продолжается. Вероятно, это связано с тем, что теоретические основы немецкой школы базируются на противоречивой основе, так как с одной стороны, данная теория включает координирующие инструменты стандартных моделей менеджмента⁴⁰, с другой стороны - ограничена использованием определенных моделей менеджмента⁴¹.

Естественно, что концепция контроллинга эволюционирует в силу развития науки и технологий. Если в первых теориях контроллингу отводилась достаточно скромная позиция по координации управления затратами, то в последующем он стал претендовать на роль

³⁶ Отдельные специалисты утверждают, что понятие «контроллинг» произошло от латинского «contra» и «rotulus», что соответствует английскому «counter-roullour» и переводится как «встречная роль».

³⁷ Koontz H., O'Donnell C., Wehrich H., «Essentials of Management», McGraw-Hill, 1986,

³⁸ «*managerial accounting*» может быть переведен как «организация учета, исходя из потребностей управления» или «*managerial accounting*» - расширенная система организации учета для целей контроля за деятельностью предприятия. См. подробно Рубцов С. Противоречия в теоретических основах управленческого учета и управления в немецком бизнес администрировании// <http://www.manager-erp.com>

³⁹ Малышева Л. Какой контроллинг нужен предприятиям?//Директор ИС., № 07-08/2002

⁴⁰ Практика менеджмента, основанная на этих моделях, не предназначена для эффективной координации действий менеджмента

⁴¹ См. подробно Рубцов С. Противоречия в теоретических основах управленческого учета и управления в немецком бизнес администрировании// <http://www.manager-erp.com>

метасистемы. Необходимо отметить, что становление теории контроллинга проходило различные стадии и современные представления основываются на предшествующих исследованиях. Основные положения развития концепций контроллинга представлены в таблице 1.

Таблица 1

Развитие концепции контроллинга

Концепция контроллинга	Авторы и сторонники	Год	Сущность контроллинга
1. Управленческий учет	Манн Р., Майер Э., Скоун Т, Фольмут Х., Глущенко В., Глущенко И.,	70е-80-е годы	Совокупность организационных мероприятий по управлению затратами
2. Информационная система	Рейманн Т., Прайсслер П., Берр Х.	конец 80-х годов	информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений (сбор и обработка информации, используемой при планировании, контроле и регулировании показателей).
3. Планирование и контроль	Хан Д., Шнейдер Д.	начало 90-х годов	обратная связь в контуре управления, координирующая стратегическое и оперативное планирование.
4. Координация	Хорварт П., Куппер Х.Ю., Шмидт А., Вебер И., Зунд А.	90-е годы	новая функция менеджмента, обеспечивающая планирование, учет, контроль, обратную связь ⁴²
5. Метасистема управления	Штейманн Х, Шрейгг И., Сьюртц И, Данилочкин С.В., Фалько С.Г., Рассел Кейт А., Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г. Мальшева Л.	конец 90-х годов	мегасистема управления (<i>управление управлением</i>), которая основывается на экономической системе, системе управления и автоматизированной системе управления.
6. Координация процесса принятия решений	Пич Г., Шерм Э., Штейнманн Х., Ортманн Г., Винделер А., Беккер А.	2000-е годы	мегафункция, обеспечивающая управление координацией процесса принятия решений

Манн Р., Майер Э. раскрывают *первую концепцию* контроллинга через определение: «контроллинг – система управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности фирмы».⁴³ Они и их сторонники в концепции контроллинга по сути, описывают управленческий учет и приводят методы и модели управления затратами и бюджетирования. Основной функцией контроллинга называется создание методов и инструментов для организации

⁴² Основой всех концепций «Контроллинга» является кибернетическая ветвь обратной связи (Horvath, 1996; Kupper, 1997; Weber, 1998; Schmidt, 1986)

⁴³ Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. Ю.Г. Жукова / Под ред. В.Б. Ивашкевича. 2-е изд., перераб. и доп. М.: «Финансы и статистика», 1995. 304 с.

управленческого учета. Информационную основу составляют количественные показатели систем бухгалтерского и управленческого учета. Приоритет отдается оперативным задачам.

Вторая концепция (Рэйхманн Т., Прайсслер П., Берр Х.) раскрывает контроллинг как управленческую информационную систему. Информационной базой принятия решений служит управленческий учет, при этом она расширяется за счет функциональных областей (персонала, финансов, НИОКР), а уровень принятия решений приближается к стратегическому. Ряд немецких ученых, например, Рейхманн Т., Прайсслер П. предлагают рассматривать концепцию контроллинга во взаимосвязи с его функциональным обоснованием.

Третье направление концепции контроллинга с точки зрения Хана Д., развивает положения школы научного управления, рассматривающей процессный подход к управлению в виде циклов планирования, организации, контроля, мотивации.

Дитер Хан дает несколько определений концепции контроллинга, в частности:

- «контроллинг- автоматизированная система управления управлением»⁴⁴;
- «контроллинг – информационное обеспечение, ориентированное на результат управления предприятием»⁴⁵;
- «контроллинг - это управленческая концепция, охватывающая все сферы деятельности предприятия: финансы, учет, менеджмент и маркетинг, интегрируя и координируя деятельность различных служб для достижения поставленных оперативных и стратегических целей»⁴⁶.

Основу этой концепции составили задачи внутреннего учета, а основная идея заключается в том, что реализация функций управления требует координации, которую, по мнению Хана Д., нельзя осуществить формализованными методами. В силу этого существенно возрастает роль лиц, принимающих решение в выборе путей достижения целей. Хан Д. приводит многочисленные методы управления затратами, бюджетирования, оперативного планирования из которых лицо, принимающее решение должно выбрать наиболее подходящие и скоординировать действия по их использованию.

Четвертая концепция (Хорварт П., Куппер Х.Ю., Шмидт А., Вебер Ю., Зунд А.) развивает координирующую функцию контроллинга. Координация заключается в управлении процессом

⁴⁴ Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер.с нем. / Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. М.: «Финансы и статистика», 1997. 800 с

⁴⁵ Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер.с нем. / Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. М.: «Финансы и статистика», 1997. 800 с.

⁴⁶ Хан Д., Хунгенберг Х. **Пик. Планирование и контроль: Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем. с 6-го перераб. и расш.изд. / Под ред. Головача Л.Г., Лукашевича М.Л., М.: ФиС., 2005**

управления, посредством которого характеристики управляемой системы удерживаются на траектории, заданной блоком управления. То есть, координация используется в качестве универсального инструмента для согласования функций управления. При оперативном планировании для снижения рассогласования между желаемым и фактическим значением показателей регулирование осуществляется с использованием математических методов. В условиях стратегического планирования осуществляется координация, позволяющая согласовать отдельные решения по достижению общей цели, так как стратегические планы зачастую имеют только качественные характеристики. Помимо задач внутреннего учета рассматриваемая концепция включает управление персоналом, НИОКР, инвестициями, маркетингом, логистикой. Контроллинг обеспечивает обратную связь в контуре управления в любой предметной области.

В основе пятой концепции (Штейманн Х, Сьюртц И. и др.) лежит системный подход. При развитии этой теории существенно расширилась предметная область контроллинга, были уточнены объекты, методы и модели. В рамках этой концепции акцент переносится на системы управления знаниями, а не базами данных. Формализации подвергается не только структура хранения данных, но и процесс их обработки, а также алгоритм принятия решений, что дает возможность использовать экспертные системы и системы поддержки принятия решений.

Вебер Ю. высказал мысль о необходимости интеграции всех взглядов на контроллинг с целью сведения различных концепций в единую систему⁴⁷.

Провозглашение всеобъемлющей роли контроллинга опасно с точки зрения методологии и, на наш взгляд, снижает его практическую ценность, поэтому необходимо серьезно задуматься о четком формулировании понятия контроллинга. Появление таких понятий, как контроллинг маркетинга и обеспечения ресурсами, финансовый и инвестиционный контроллинг, контроллинг в области логистики, оперативный и стратегический контроллинг, контроллинг на предприятии и прочие затрудняет восприятие концепции контроллинга. Как отмечает Малышева Л. «...в таком понятийном хаосе несложно запутаться, что, по-видимому, и происходит. ...Сторонники системообразующей роли контроллинга стремятся представить его в качестве альтернативы эвристическому подходу. Научный подход к управлению основывается на стандартах, нормах, правилах, законах и закономерностях, в то время как эвристический подход базируется на опыте, интуиции и здравом смысле. Для второго

⁴⁷ Вебер Ю. [Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки](#) //Проблемы управления» № 2, 2003

подхода характерен субъективизм, роль личностных качеств руководителя, ситуационный подход к разрешению проблем»⁴⁸.

В рамках *шестой концепции* (Пич Г. и Шерм Э. и др.) предлагается методология и методика координации процесса принятия решений. Таким образом, формализация процесса принятия управленческих решений переводит деятельность руководителя из области искусства в рациональную сферу, а ее цель состоит в получении стандартного набора процедур, обеспечивающих повторяемость и логику вывода, снижение риска в процессе принятия решений и нивелировку субъективизма. Координация заключается в согласовании подсистем и призвана обеспечить обратную связь в контуре регулирования.

Пич Г. и Шерм Э. под концепцией контроллинга понимают «совокупность суждений о его функциональном разграничении, институциональном оформлении и инструментальной вооруженности в контексте целей предприятия, релевантных контроллингу, и целей контроллинга, вытекающих из целей предприятия»⁴⁹. Они утверждают, что «контроллинг - это равноправная управленческая функция».

Беккер А. отметил, что «контроллинг» испытывает трудности утверждения собственной области исследований и обучения, которые уже заняты другими дисциплинами⁵⁰. По его мнению, предметом контроллинга является управление знаниями и информацией.

Наше мнение согласуется с мнением Малышевой Л., которая считает, что последние две концепции, позволяющие определить контроллинг как отдельную теорию с собственными предметом, объектом и методами, являются наиболее перспективными и непротиворечивыми.

Гойхер О.Л.

Уровни управления инвестиционной политикой

Инвестиционная политика - это совокупность различных подходов и решений, используемых для эффективных вложений средств в какое-либо предприятие (дело)⁵¹.

Исходной базой инвестиционной деятельности служит инвестиционная политика, вырабатываемая и реализуемая на разных уровнях экономического управления и регулирования. Инвестиционная политика определяет среднесрочные и долгосрочные

⁴⁸ Малышева Л. Какой контроллинг нужен предприятиям?//Директор ИС., № 07-08/2002.

⁴⁹ Пич Г, Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга//Управление предприятием, № 3., 2001.

⁵⁰ Беккер А. Противоречия в теоретических основах управленческого учета и управления в немецком бизнес администрировании //Под ред. Рубцова С. <http://www.manager-erp.com>

⁵¹ Стерлигова А.Н. Инвестиционная политика в организации. Учебное пособие. М.: 2002, с. 8.

цели инвестиционной деятельности и основные пути их достижения. Она строится на основе социально-экономических и научно-технических прогнозов и служит базой для выбора инвестиционной стратегии, разработки инвестиционных программ и проектов, предлагая критерии для их оценки и отбора.

Это особенно важно в условиях длительности инвестиционного цикла, многофакторности и изменчивости рыночной конъюнктуры⁵².

Инвестиции представляют собой вложения ресурсов в сферу производства и в непроектируемую сферу в целях:

- получения доходов на вложенный капитал;
- решения проблем повышения конкурентоспособности;
- роста экономической, экологической и социальной эффективности⁵³.

Собственники инвестиционного проекта — это организации и физические лица, внедряющие проект и инвестировавшие в проект свои ресурсы, вследствие чего получившие право собственности на часть дохода от проекта, владение частью активов проекта.⁵⁴

Инвестиционные ресурсы предоставляются организациями юридическими лицами, компаниями, фирмами, банками, другими организациями и физическими лицами, акционерами, предпринимателями, менеджерами, другими работниками в виде:

- финансовых ресурсов (свободных финансовых средств компаний, организаций, капиталов частных и юридических лиц и населения, ценных бумаг);
- материальных активов (оборудование, транспортные средства, здания и сооружения, земля);
- интеллектуальных активов (технологии know-how, патенты, изобретения, различные инновации);
- человеческого капитала (интеллект, нравственность и мораль, знания, навыки, опыт, квалификация и другие составляющие);
- других нематериальных активов (товарных знаков, имиджа компании на рынке, другие)⁵⁵.

Инвестиционная политика должна разрабатываться на всех уровнях экономической деятельности. На микроуровне - для предприятий, финансово-промышленных групп, холдингов, банков, фондов и даже семей, осуществляющих инвестиционные проекты⁵⁶.

⁵² См.: Инвестиционный бизнес. Учебное пособие под ред. Яковца Ю.В. Издательство РАГС. М.: 2002, 341 с.

⁵³ Маленков Ю. А. Новые методы инвестиционного менеджмента.— СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2002., с. 62-63

⁵⁴ То же, с. 62-63.

⁵⁵ ⁵⁵ Маленков Ю. А. Новые методы инвестиционного менеджмента.— СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2002., с. 62-63

⁵⁶ Гуртов В.К. Инвестиционные ресурсы. // В.К. Гуртов. – М.: Экзамен, 2002, 384 с., Игонина Л.Л. Инвестиции. Учебное пособие // Под. ред. д-ра. экон. Наук, проф. В.А. Слепова. – М.: Юристъ, 2002, 478 с.

Не менее важна инвестиционная политика региональных и муниципальных уровней управления, которая должна учитывать перспективы развития территориальных единиц с учетом их особенностей, служить основой для выработки целевых программ, селективной стратегии поддержки наиболее перспективных проектов. На территориальном уровне разработкой и реализацией инвестиционной политики занимаются администрации субъектов Российской Федерации и муниципальных образований. В координации региональной инвестиционной политики принимают участие федеральные органы исполнительной власти, а также полномочные представители Президента Российской Федерации по федеральным округам. Формирование в стране институтов и экономического механизма способствует созданию реальной заинтересованности физических и юридических лиц, вовлеченных в эффективные операции инвестиционного типа, и приводит в итоге к увеличению доходов и экономическому росту, выгодному сообществу в целом.

Эффективность инвестиционной политики в государстве во многом зависит от того, насколько при ее формировании учтены региональные аспекты, согласованы и стратегически сориентированы на достижение общих экономических результатов интересы центра и регионов.

На макроуровне выработка и реализация федеральной государственной инвестиционной стратегии помогает концентрировать ограниченные бюджетные средства и меры поддержки в наиболее перспективных отраслях и регионах, поддерживать динамическую сбалансированность в развитии экономики в целом, переход ее в новое качественное состояние с наименьшими затратами. Выработка и осуществление перспективной инвестиционной и инновационной политики - функция Правительства Российской Федерации, федеральных органов исполнительной власти.

Следует сказать и о *международной* инвестиционной политике - всего мирового сообщества (концепция устойчивого развития), межгосударственных региональных объединений (СНГ, ЕС), отдельных международных финансовых институтов (международного и европейского Банков реконструкции и развития, МВФ, Глобального экологического фонда и др.). Инвестиционная политика должна быть, с одной стороны, рассчитана на достаточно длительный период времени (с учетом сроков разработки, осуществления и окупаемости проектов), а с другой стороны, - вариантной, гибкой, допускающей своевременные коррективы с учетом конъюнктуры. Задачи и методы реализации этой политики меняются в разных фазах экономического цикла. В фазах кризиса и депрессии, когда преобладает стратегия выживания, цель инвестиционной политики - сохранение, поддержка и укрепление части основного капитала, наиболее жизнеспособной и перспективной,

пригодной для производства конкурентоспособной продукции. В фазах оживления и подъема преобладает стратегия прорыва, приходит время инвестиционного бума, и задача состоит в своевременном и комплексном осуществлении инвестиций и инноваций, способствующих расширению освоенных рыночных ниш и завоеванию новых. В фазе зрелости (стабильного развития) государственная поддержка минимальна, инновации и инвестиции реализуются обычным рыночным путем, в соответствии с выработанной на микроуровне политикой. Следовательно, инвестиционная политика должна своевременно учитывать перемены курса на различных фазах экономического цикла.⁵⁷

Инвестиционная политика формируется под воздействием различных факторов и имеет рамки, определяемые институциональной системой региона.

Государство регулирует свою, в том числе и инвестиционную, деятельность, законодательно. В частности Российская Федерация рассматривает инвестиционное регулирование по уровням управления ступенчатым образом, то есть на каждом уровне законодательной власти имеются законы регулирующие, в той или иной степени, инвестиционную деятельность:

1. Конституция РФ;
2. Кодексы РФ;
3. Федеральные законы;
4. Постановления Правительства РФ;
5. Региональные законодательные акты;
6. Местные законодательные акты.

Возрастающая роль регионов в экономических и управленческих преобразованиях в России предопределила привлечение приоритетного внимания управлению, аккумуляции и эффективному использованию инвестиционных ресурсов. Рассмотрение и анализ институциональных форм управления инвестиционной политикой на региональном уровне требует учета параметров структурной перестройки и взаимосвязи со стратегическим направлением развития в масштабах всей страны.

Институциональные рамки определяют правила инвестирования и являются факторами, влияющими на формирование и реализацию инвестиционной политики.

⁵⁷ Инвестиционный бизнес. Учебное пособие // Под ред. Яковца Ю.В. - М.: Издательство РАГС, 2002, с. 24.

Стратегическое планирование инвестиционных проектов

Инвестиции – это процесс взаимодействия, по меньшей мере, двух сторон: предпринимателя (инициатора проекта) и инвестора (финансирующего проект). Успех любого проекта зависит от того, найдут ли эти стороны общий язык.

В настоящее время в процессе планирования и анализа инвестиционных проектов в России используются общепринятые в международной деловой практике методы, базирующиеся на классическом анализе денежных потоков, учитывающие воздействие факторов, характеризующих окружающую экономическую среду. К таковым можно отнести методики оценки эффективности инвестиционных проектов, предложенные такими авторитетными международными организациями, как UNIDO, Всемирный банк или Европейский банк реконструкции и развития. Общим для них является то, что все они базируются на классических принципах инвестиционного анализа, построенных на основе метода анализа денежных потоков.

По мнению автора, именно методы планирования и критерии оценки эффективности инвестиционных проектов являются тем самым языком, который обеспечивает диалог и взаимопонимание инвесторов и предпринимателей разных стран. Классические принципы инвестиционного анализа проектов, применяемые в региональной экономике, позволяют оценить их эффективность с точки зрения финансовых результатов. Однако существуют различные нефинансовые показатели, определяющие финансовые результаты и затраты в разрезе инвестиционных проектов, которые также следует учитывать. Существующие методики оценки эффективности инвестиционных проектов не дают указаний относительно того, как совместить разнородные показатели инвестиционных проектов в единую общую оценку эффективности.

Исследование эффективности как экономической категории носит комплексный характер. Проблемы оценки эффективности инвестиционных проектов автор рассмотрит в следующих работах, однако следует заметить, что все показатели эффективности представляют собой меру степени достижения целей инвестиционного проекта, т.е. соответствия реального и требуемого его результата. Любой показатель эффективности задается как некоторая функция, по значению которой судят об эффективности инвестиционного проекта.

Все инвестиции можно разделить на две основные группы:

- портфельные;
- реальные (капиталообразующие).

Портфельными инвестициями называются вложения капитала в группу проектов, например, приобретение ценных бумаг различных предприятий. В случае портфельных инвестиций основной задачей инвестора является формирование и управление оптимальным инвестиционным портфелем, как правило, осуществляемое посредством операций покупки и продажи ценных бумаг на фондовом рынке. Таким образом, портфельные инвестиции чаще всего представляют собой краткосрочные финансовые операции.

В этой и последующих работах автор будет рассматривать только второй тип инвестиций – реальные, которые представляют собой финансовые вложения в конкретный, как правило, долгосрочный проект и обычно связаны с приобретением реальных активов.

В разрезе инвестиционного проекта существуют различные подходы к классификации инвестиций. Автору ближе подход, предложенный немецким профессором Гюнтером Вайнрихом:

1) Относительно объекта приложения:

- Инвестиции в имущество (материальные инвестиции). Под реальными понимаются инвестиции, которые прямо участвуют в производственном процессе. Например, инвестиции в оборудование, здания, запасы материалов и т.д.

- Финансовые инвестиции. Вложения в финансовое имущество, приобретение прав на участие в делах других фирм и долговых прав. Например, приобретение акций, других ценных бумаг.

- Нематериальные инвестиции. Инвестиции в нематериальные ценности. Например, инвестиции в подготовку кадров, исследования и разработки, рекламу и другие.

2) С точки зрения направленности действий:

- Инвестиции на основание проекта (начальные инвестиции), или нетто-инвестиции, осуществляемые при основании или покупке предприятия.

- Инвестиции на расширение (экстенсивные инвестиции), направляемые на увеличение производственного потенциала.

- Реинвестиции, т.е. связывание вновь свободных инвестиционных средств посредством направления их на приобретение или изготовление новых средств производства с целью поддержания состава основных фондов предприятия. К таковым можно отнести:

- инвестиции на замену, в результате которых имеющиеся объекты заменяются новыми;

- инвестиции на рационализацию, направляемые на модернизацию технологического оборудования или процессов;

- инвестиции на изменение программы выпуска (пропорционального состава программы выпуска);

- инвестиции на диверсификацию, связанные с изменением номенклатуры продукции, созданием новых видов продукции и организацией новых рынков сбыта;

- инвестиции на обеспечение выживания предприятия в перспективе, направляемые на НИОКР, подготовку кадров, рекламу, охрану окружающей среды.

- Брутто инвестиции, состоящие из нетто-инвестиций и реинвестиций.

Принятие решения о целесообразности инвестиционного проекта является стратегической, одной из наиболее важных и сложных задач управления. При этом в сфере инвестора оказываются практически все аспекты экономической деятельности предприятия, начиная от окружающей социально-экономической среды, показателей инфляции, налоговых условий, состояния и перспектив развития рынка, наличия производственных мощностей, материальных ресурсов и заканчивая стратегией финансирования проекта.

Комплексность задачи предъявляет особые требования к разработке стратегического плана инвестиционного проекта, процедуре подготовки данных, проведению финансового анализа инвестиционного проекта и оценке его эффективности.

Гуринович В.Э.

Использование инструментов и процедур аутсорсинга в муниципальном социальном заказе

Аутсорсинг - это организационное решение, передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия. Сущность аутсорсинга заключается в распределении функций бизнес-системы в соответствии с принципом "оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других"⁵⁸.

Аутсорсинг как экономический механизм в сфере бизнеса хорошо изучен и считается одним из достижений менеджмента, позволяющим значительно повысить эффективность компании.

Не случайно именно бизнес компании, чья успешность напрямую зависит от эффективности, первыми взяли аутсорсинг на вооружение, особенно активно эту форму используют вновь создаваемые малые и средние предприятия, которым особенно сложно приходится выживать в условиях жесткой конкуренции.⁵⁹ В

⁵⁸ Аутсорсинг. URL. <http://www.yartpp.ru/>

⁵⁹ Известный американский ученый Питер Дракер считает, что в ближайшее время большинству компаний придется столкнуться с ситуацией, когда 40% их сотрудников будут непостоянными - или работающими по временным контрактам,

настоящее время наблюдается тенденция широкого использования аутсорсинга во всех отраслях и секторах экономики. Так, участниками и заказчиками лучших в 2002 году, по версии журнала Outsourcing Journal, аутсорсинговых отношений являлись государственные учреждения, предприятия медицинской промышленности, финансовые компании, разработчики программного обеспечения.

Причины, по которым компании прибегают к аутсорсингу:

- возрастающее усложнение бизнес-процессов;
- стремление получить максимальное качество выполнения бизнес-функций, но при этом сократить собственные издержки;
- возможность высвободить ресурсы и сосредоточиться на основной деятельности компании.

Процедуры аутсорсинга позволяют:

- сосредоточиться на основной деятельности, ее совершенствовании и развитии;
- уменьшить необходимость инвестиций в не основные фонды;
- гибко реагировать на изменения на рынке (кризисы, дефолты) и внутри компании (реорганизации, реструктуризации, слияния, поглощения) и др.

- обеспечить поиск поставщика с заданным уровнем качества;
- решить проблему недозагруженных производственных мощностей;
- увеличить скорость прохождения решений в системе управления;
- сократить численность штата компании;
- сократить накладные расходы на обучение сотрудников, информационную поддержку и др.

Аутсорсинг выгоден когда:

- компания принимает стратегическое решение сосредоточить ресурсы на основном виде деятельности;
- компания переживает период внутренних перемен (реструктуризация, реорганизация, процесс слияния, поглощения). Передача в этот момент части внутренних функций является наиболее безболезненным путем решения задач, стоящих перед организацией;

бизнес растет и нагрузки на отдельные функции увеличиваются пропорционально с ним. У компании, использующей аутсорсинг, отпадает необходимость нанимать дополнительный персонал и оборудовать рабочие места.

или получающими зарплату от подрядчиков, поставщиков, специалистов по аутсорсингу.

Ермошкин Н. Что дает аутсорсинг? Ведомости. 18 мая 2004.

URL. <http://www.cisco.com/global/ru/win/news/media/index04.shtml>

крупные компании часто сталкиваются с тем, что стоимость неосновных бизнес-процессов становится непропорционально высокой;

компания испытывает недовольство тем уровнем сервиса, который оказывают внутренние службы;

спрос неравномерен – с помощью аутсорсинга можно справиться с колебаниями производства, переложив на внешнего поставщика часть нагрузки.

Использование аутсорсинга в бизнесе сдерживается рисками как заказчика, так и рисками исполнителя, среди них:

монопольное положение поставщика (исполнителя), в случае недостаточно сильной конкуренции, исполнитель, заключив контракт, будет "накручивать" цены и не очень тщательно следить за качеством выполнения работы, понимая, что клиент не сможет найти другого поставщика услуг;

недоработки исполнителя, в том числе недостаточная квалификация или плохое управление;

нечеткое определение целей или чрезмерная формализацией требований;

возможность утечки информации и появления нового конкурента, использующего опыт и знания компании, заказывавшей аутсорсинг;

снижение производительности труда собственных сотрудников, так как они могут негативно расценить аутсорсинг, сопровождающийся увольнениями;

- потеря контроля над собственными ресурсами, отрыв руководства от части деятельности компании, вследствие чего оно может принимать неадекватные решения;

- неожиданный отказ исполнителя от оказания услуг вследствие банкротства компании или форс-мажорных обстоятельств;

- возможно увеличение издержек при не вполне обоснованной передаче второстепенных функций как расплата за стремление сосредоточиться на основной деятельности;

- снижение качества при недобросовестности исполнителя.

Помимо общих рисков, присущих аутсорсингу, исследования развития аутсорсинга в России выделяют специфические риски, связанные в основном с неразвитостью рыночных отношений и управленческой культуры:

- Неспособность посчитать полную себестоимость. Зачастую решения принимаются в отсутствие экономической проработки или же не все факторы учитываются при анализе ситуации.

- Отсутствие надежных поставщиков. Основные доводы против использования аутсорсинга заключаются в том, что российские поставщики неспособны, - обеспечить требуемый уровень качества.

- Снижение оперативности при передаче работ или услуг на аутсорсинг ниже требуемого уровня. Многие заказчики считают, что изготовление на стороне занимает больше времени, чем у себя.

- Усложнение управления. Стратегия аутсорсинга накладывает условия на способность работников компании и системы управления управлять контрактными отношениями.

- Отсутствие гибкости поставщиков.⁶⁰

По данным ряда исследований к настоящему времени в коммерческом секторе уже сложились устойчивые направления, в которых использование аутсорсинга себя хорошо зарекомендовало. Среди них комплексные функции организации (управление персоналом, бухгалтерский учет, маркетинг, реклама, логистика, внедрение и сертификация систем управления качеством), выполнение простейших работ (уборка производственных и офисных помещений, проведение ремонтных работ оборудования, зданий, сооружений, изготовление несложных изделий, заготовок, утилизация устаревшего оборудования, местные перевозки), выполнение периодических работ. Наиболее часто аутсорсингу подлежат информационные технологии, ведение бухгалтерии, расчет заработной платы, административная поддержка, обслуживание корпоративной собственности, организация питания и уборки офиса, служба безопасности.

Среди ключевых достоинств аутсорсинга, которые позволяют с его помощью решать задачи управления следующие:

- аутсорсинг направлен на гарантированное получение заказчиком требуемого уровня качества;

- аутсорсинг хорошо применим к проектам в силу их ограниченности;

- аутсорсинг является гибким инструментом, заказчик имеет возможность самостоятельно принимать решения о том, производить ли ему изделие или услугу или передать ее исполнителю, причем это он может делать оперативно, в тот момент, когда это наиболее удобно;

- поставщики стараются соответствовать высоким требованиям, предъявляемым к качеству продукции, и стремятся получить долгосрочные заказы и постоянное сотрудничество;

⁶⁰ Шелухин И. Развитие промышленного аутсорсинга в России.

URL. http://subcontract.ru/Docum/DocumList_DocumFolderID_16_CPage_2.html

- крупный заказчик стремится поддерживать мелкие фирмы для поддержания конкуренции и гарантий наличия поставщиков (исполнителей);

- заказчик стремится к гарантированному стабильному сотрудничеству с поставщиками и исполнителями через заключение долговременных договоров. Переговоры, а не открытые конкурсы становятся основной формой отбора поставщиков (исполнителей);

- заказчик стремится использовать различные формы отбора поставщиков, в первую очередь переговорные. Открытость исполнителя, готового не только предоставлять информацию, и работать над улучшением условий труда персонала, обучением, совершенствованием бизнес процессов для достижения требуемого качества становится его конкурентным преимуществом, а открытость как таковая – непременным условием аутсорсинга.

Аутсорсинг является универсальным инструментом, позволяющим одновременно решать задачи снижения издержек производства и повышения качества.

Перенесение принципов аутсорсинга в сферу муниципального управления позволяет использовать готовые наработки и использовать их как раз в то время, когда и в бюджетной сфере происходит перестройка и вхождение в рыночные отношения.

Стандартизация функций по всему миру – уже достигается с помощью аутсорсинга, в муниципальном управлении также возможно достижение стандартизации в оказании услуг, что позволит успешно передавать их внешним исполнителям. Для этого необходима разработка государственных стандартов оказания услуг.

Разработка проекта исполнителем, предусмотренная процедурами социального заказа также соответствует идеологии аутсорсинга. Часть обязательств исполнителя, изложенных в проекте, заказчик вправе включать с техническое задание и договор. При этом, что особенно важно для социального заказа, конкуренция за повышение качества услуг переносится в сферу обязательств исполнителя. Что касается роли заказчика, в проектной схеме – он формулирует минимальные обязательные требования.

Как и в бизнес-аутсорсинге в социальном заказе заказчик стремится к заключению долговременных договоров с исполнителями. Основной формой отбора поставщиков должны стать конкурентные переговоры, а не открытые конкурсы.

Государственный (муниципальный) заказчик, как и крупная бизнес корпорация будет заботиться о развитии конкурентной среды, о поддержке мелких исполнителей и равномерном распределении между ними заказов.

Опыт аутсорсинга показывает, что цены в процессе оказания услуг могут меняться, особенно это касается долговременных заказов, в связи с этим в социальном заказе должны быть заложены принципы расчета цены, и в договоре должен быть оговорен порядок пересмотра цен.

Аутсорсинг предусматривает новую форму работы с кадрами исполнителя. Заказчик вправе требовать от исполнителя открытости, информации о квалификации работников, оказывающих услуги, а также он вправе вкладывать средства в их профессиональное обучение. Требование открытости бизнес процессов становится одним из базовых принципов взаимодействия заказчика с исполнителем.

Важной составляющей аутсорсинга, перенесение которой в процедуры социального заказа также необходимо, является необходимость формализации процессов и процедур. Функции, которые раньше выполнялись как само собой разумеющееся, при переходе на новую модель требуют регламентации и определенных стандартов действий. Это непростая работа, с которой персонал заказчика справляется не всегда, поэтому для государственных и муниципальных заказчиков, как и для крупных корпораций, важно иметь хорошо подготовленных специалистов, а также жесткое соблюдать требования к процедурам заказа.

Исследователи аутсорсинга выделяют основные параметры отбора: цена, гарантии, объем услуг; и дополнительные — количество лет на рынке, опыт работы с компаниями конкретного профиля, рекомендации партнеров и т. д. Нетрудно отметить, что большинство из приведенных выше параметров ориентированы на достижение требуемого качества услуги.

Для социального заказа возможно расширение набора базовых показателей, связанное со спецификой, когда заказчиком является не корпорация, а администрация, действующая от имени граждан. Такими показателями являются:

- цена;
- гарантии качества (соблюдение требований к составу услуги в проекте исполнителя);
- гарантии стабильности (заказчик проводит изучение и оценку бизнес процессов организации исполнителя), заказчик имеет право предложить улучшения бизнес процессов и поддержать их осуществление;
- гарантии обеспечения услуги (соблюдение требований к порядку оказания услуги в описании механизма оказания услуги в проекте);
- квалификационные показатели:
 - опыт работы (количество лет работы коллектива по оказанию данного вида услуг, наличие навыков работы с целевой группой)

- наличие специальных методик;
- обучение персонала;
- соглашение об открытости исполнителя мониторингу и контролю заказчика;
- соглашение об открытости исполнителя общественному контролю;
- рекомендации партнеров, отзывы клиентов;
- организационный и финансовый аудит;
- независимая экспертиза проекта исполнителя.

Использование опыта аутсорсинга при формировании и размещении социального заказа позволяет по иному, чем в случае с конкурсными процедурами, организовать отбор исполнителей и в целом спланировать организационно-процедурную схему заказа.

Захаров П.Н.

Проблемы стратегического развития местного самоуправления с позиций институциональной экономической теории

Успех реализации реформы местного самоуправления в России, а также возможность реализации стратегического управления развитием муниципального образования напрямую зависят от правил и ограничений, в рамках которых реализуется деятельность муниципалитета. Следовательно, является актуальным исследование феномена местного самоуправления с позиций институциональной экономической теории (институционализма).

Институционализм представляет собой направление экономической теории, рассматривающее социально-экономические явления с точки зрения институтов, в рамках которых данные процессы реализуются. Под институтом понимается ряд правил, которые выполняют функцию ограничений поведения экономических агентов и упорядочивают взаимодействие между ними, а также соответствующие механизмы контроля за соблюдением данных правил⁶¹.

Появление данного направления экономической теории связано, прежде всего, с работами Т. Веблена (1857—1929), в которых он критиковал концепцию рациональности и принцип максимизации как основополагающий в объяснении поведения экономических агентов.⁶² Дальнейшее развитие институционализма связано с именами

⁶¹ Шаститко А.Е. Неинституциональная экономическая теория, - 2-е изд. Перераб. И доп. М.: Экономический факультет, ТЕИС, 1999. – 328 с., с. 28

⁶² Веблен Т. Теория праздного класса. – М.: Прогресс, 1994,

американских экономистов У. Митчелла (1874—1948) и Дж. Коммонса (1862—1945).

Следует отметить, что традиционный институционализм пока не может предложить позитивной самостоятельной исследовательской программы, хотя активная деятельность современных традиционных институционалистов свидетельствует об интенсивном поиске данной программы в позитивном ключе.

С распространением неоклассической теории во все большей степени стала проявляться ее ограниченность как в объяснении поведения человека и взаимодействия между людьми на разных уровнях, что выразилось в нарастании неудовлетворенности полученными результатами. Одним из проявлений данной ограниченности стала неспособность предсказать Великую депрессию на рубеже 20—30-х годов XX века.

Появление неoinституционализма обычно связывают с именем лауреата Нобелевской премии в области экономики Р. Коуза. Ключевые идеи нового направления изложены Р. Коузом в книге "Фирма, рынок и право", где обобщены в одном издании три его статьи "Природа фирмы" (1937), "Проблема социальных издержек" (1960) и "Спор о предельных издержках" (1946).⁶³

Неoinституциональная теория уменьшает требования к рациональному поведению экономических агентов, делая их более реалистичными. В результате целью становится решение задачи по поиску удовлетворительного варианта решения в соответствии с определенным уровнем притязаний, когда объектом выбора является не конкретный набор благ, а процедура его определения.

Формирование, поддержание и изменение институциональной среды связано, прежде всего, с деятельностью государства. Также источниками институциональных изменений могут быть: рост населения, сдвиги в технологии (в результате накопления знаний) и предпочтениях (система ценностей), накопление знаний. Институциональные изменения наряду с возможностями расширения границ обмена таят в себе опасности размывания достигнутых уже результатов без формирования новых, более эффективных форм обмена. Таким образом, эффективные институты создают такие стимулы, которые обеспечивают экономический рост. Причем вопрос, какие именно институты в данном случае будут эффективными, не имеет принципиального значения.

Особенностью современного состояния российской экономики является ее переходный характер, то есть одновременное сосуществование как элементов административного, так и рыночного хозяйствования. Данная особенность является причиной для более

⁶³ Коуз Р. Фирма, рынок и право./ Пер. с англ. Б. Пинскер; Науч. ред. Р. Левит. – Нью-Йорк: Телекс. 1991, 192 с.

внимательного изучения институтов местного самоуправления. Институты местного самоуправления с точки зрения природы происхождения могут быть разделены на формальные (имеющие закрепление в нормативно-правовых документах) и неформальные (положения, признаваемые большинством местного населения).

Состав формальных институтов с точки зрения иерархии применительно к федеративному государству, включает следующие уровни:

7. Конституция РФ;
8. Кодексы РФ;
9. Федеральные законы;
10. Постановления Правительства РФ;
11. Региональные законодательные акты;
12. Местные законодательные акты.

Неформальные институты проявляются в виде традиций, легенд и обычаев местного населения.

Степень влияния институтов определяется спецификой влияния данной категории на местное самоуправление. С позиций системного подхода муниципальное образование является сложной социально-экономической системой⁶⁴. Как справедливо отмечают специалисты в области теории систем, самоуправление как процесс состоит в управлении каждым субъектом системы в целом⁶⁵. Системное представление об управлении состоит в определении взаимосвязей между субъектом и объектом управления. Поскольку властные полномочия по решению местных проблем население в ходе голосования на выборах передает органам местного самоуправления, то в муниципальном образовании в качестве управляемой подсистемы следует признать местное сообщество, а в качестве управляющей подсистемы – муниципалитет. Следовательно, в большей мере перечисленные выше институты определяют специфику формирования и функционирования органов местного самоуправления.

Несмотря на наличие богатого исторического опыта в решении населением вопросов местного значения (народное вече Древнего Новгорода, деятельность земств в период реформ Александра II), местное самоуправление является относительно новым явлением в России и находится в процессе развития.

Начало формирования системы местного самоуправления приходится на переломный момент первого этапа российских реформ (1991-1993 гг.). Особенностью этого первого этапа было то, что, во-

⁶⁴ См. подробнее Факторы стратегического развития / Под ред. проф. Ю.Н. Лапыгина. – Владимир: Владимирская книжная типография, 2005. – 165 с., с. 132-134

⁶⁵ См.: Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Системы управления – М.: Экономика и финансы, 2002. – 296 с; Лапыгин Ю.Н. Системное управление организацией – М.: МГУЭСИ, ВлГУ, ВИБ, 2002. - 180 с.4; Алексеева М. Б., Балан С. Н. Основы теории систем и системного анализа: Учеб. пособие. -СПб.: СПбГИЭУ, 2002. - 88 с.

первых, экономическая реформа осуществлялась без столь же активного реформирования социальной сферы и, во-вторых, начавшийся процесс регионализации затрагивал исключительно отношения федерального центра и субъектов федерации, не был дополнен параллельным процессом нормативного оформления отношений с уровнем муниципальных образований (что, привело к росту полномочий субъектов федерации в ущерб самостоятельности населения городов и сельских поселений). Заложенные в Конституции РФ правовые основы местного самоуправления были далее существенно конкретизированы в Федеральном законе РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 28 августа 1995г. № 154-ФЗ⁶⁶, а также новой редакции данного документа - в Федеральном законе РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003г. № 131-ФЗ, вступающий в силу с 1 января 2006 г.

Указанный закон является основополагающим для построения всей системы местного самоуправления. В законе формируются общие положения и принципы территориальной организации местного самоуправления, приведены вопросы местного значения и порядок наделения органов местного самоуправления отдельными государственными полномочиями. Устанавливаются формы непосредственного осуществления населением местного самоуправления и участия населения в осуществлении местного самоуправления и положение органов местного самоуправления, а также статус муниципальных правовых актов. Обосновывается экономическая основа местного самоуправления и иные особенности реализации местного самоуправления⁶⁷.

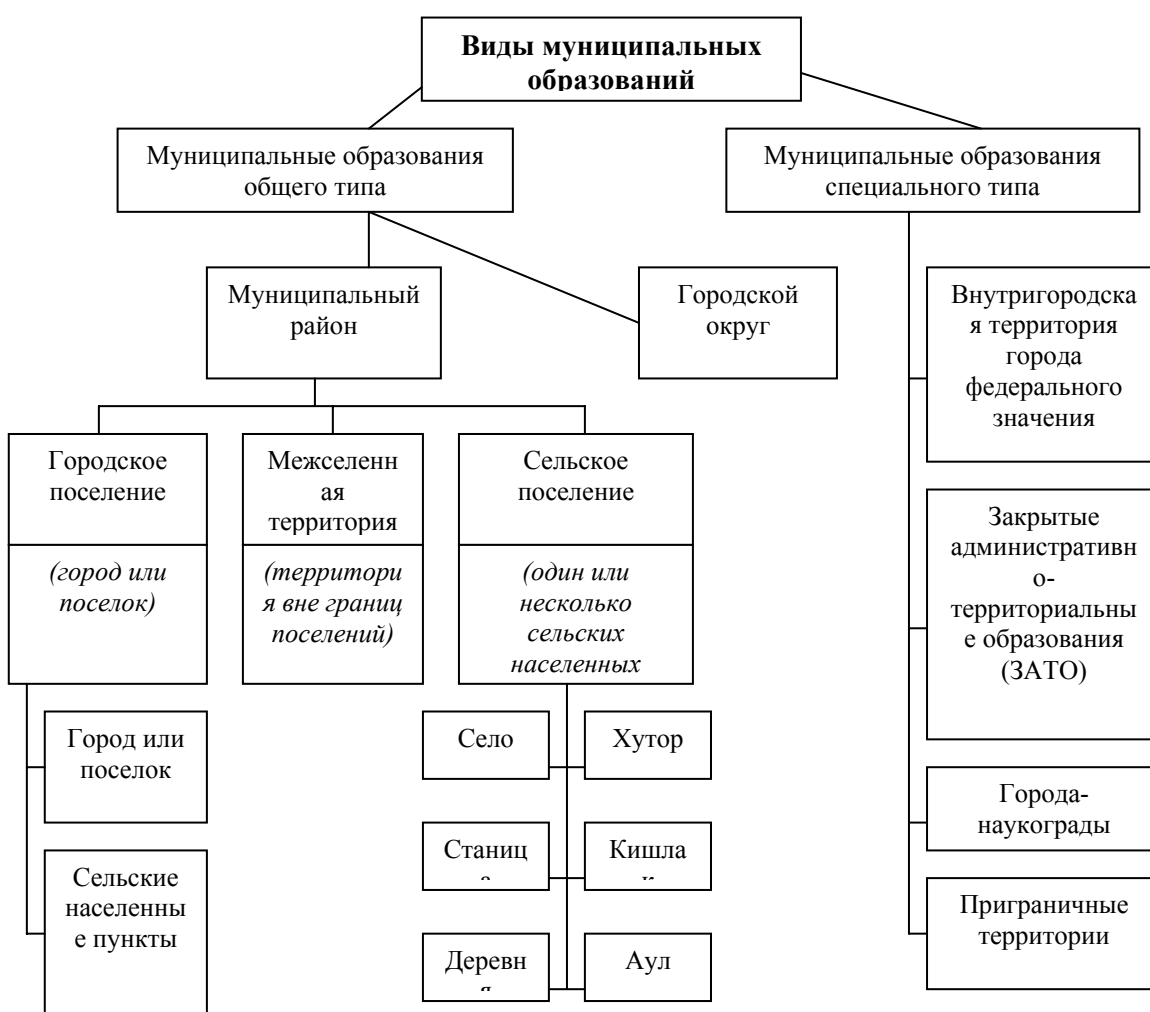
Согласно Федеральному Закону 1995г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» ст.1: «Муниципальное образование – городское, сельское поселение, несколько поселений, объединенных общей территорией, часть поселения, иная населенная территория, предусмотренная Федеральным законом, в пределах которых осуществляется местное самоуправление, имеется муниципальная собственность, местный бюджет и выборные органы местного самоуправления».

Закон 2003г. (ст.2) определяет сущность муниципального образования следующим образом: «Муниципальное образование – городское или сельское поселение, муниципальный район, городской округ либо внутригородская территория города федерального значения». Модель состава муниципальных образований России представлена на рис. 1.

⁶⁶ Федеральный закон РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 28.07.1995 № 154-ФЗ

⁶⁷ Федеральном законе РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003г. № 131-ФЗ

По мнению автора, определение, приведенное в редакции закона 1995 г., является менее конкретным, что может быть объяснено тем, что до принятия редакции закона 2003 г. в РФ отсутствовала универсальная территориальная единица, способная стать муниципальным образованием, регионы подходили к созданию муниципального образования произвольно, т.е. в соответствии с личным пониманием федерального закона и с собственными взглядами на организацию местного самоуправления. Поэтому практика муниципального строительства серьезным образом разошлась с требованиями законодательства, что послужило причиной провала плана организации местного самоуправления в масштабе всей страны.



Виды муниципальных образований⁶⁸

⁶⁸ Построено по определению МО, регламентированному Федеральным законом РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6 октября 2003г. № 131-ФЗ.

Определение муниципального образования, приведенное в новой редакции закона, представляется автору императивным, т.к. содержит подробные характеристики – описания муниципального образования, как общего, так и специального типа, и это, по нашему мнению, должно препятствовать проявлению регионального субъективизма при создании муниципальных в будущем.

К числу факторов, серьезным образом сдерживающих процесс муниципализации России является высокая дифференциация как регионов, так и муниципальных образований по уровню социально-экономического развития, что приводит к различному ресурсному обеспечению местного экономического развития. Таким образом, отсутствие учета специфики конкретного муниципального образования может привести к нарастанию проблемы «нефинансируемых мандатов» - несоответствия доходной части местного бюджета и вопросов местного значения.

Кроме того, следует особо подчеркнуть тот факт, что местная власть в сознании российских граждан является логическим «продолжением» органов государственной власти, а не источником реализации собственных прав и свобод. Данная ситуация в большей части определяется несоответствием формальных и неформальных институтов, суть которого состоит в запаздывании и инерционном характере формирования социокультуры общества. Именно элементы социокультуры (традиции, легенды, обычаи) формируют неформальные правила. В большей части современная социокультура местного сообщества испытывает сильное влияние традиций управления, существовавших в Советском Союзе, когда местное самоуправления практически было ликвидировано и существовало лишь формально.

Таким образом, подводя итог рассмотрения институциональных основ местного самоуправления, необходимо отметить, что действующее законодательство не обеспечивает системного решения проблем управления муниципальным образованием, а неформальные правила (традиции, ценностные ориентации) не соответствуют рыночным нормам поведения хозяйствующих субъектов, населения и органов местного самоуправления. Преодоление разрыва формальных и неформальных институтов является долгосрочной задачей, которая может быть разрешена при реализации стратегического управления муниципальным образованием.

Уточнение и дополнение принципов системы тарифного регулирования коммунальных теплоснабжающих предприятий муниципального образования

Актуальность и целесообразность обоснования принципов⁶⁹ тарифного регулирования коммунальных теплоснабжающих предприятий муниципального образования определяется направлениями развития законодательства в данной сфере экономики.

Так, законодательно, общие принципы регулирования тарифов и надбавок установлены статьей 4 Федерального закона «О государственном регулировании тарифов на электрическую и тепловую энергию в Российской Федерации» № 41-ФЗ, а также статьей 3 Федерального закона «Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса» № 210-ФЗ⁷⁰.

Кроме того, обоснование принципов тарифного регулирования коммунальных теплоснабжающих предприятий представлено в работах таких исследователей как Сиваева С.Б., Андрианова В.В., Хомченко Д.Ю., П.Г. Грабового, Грибанова И.А., Новицкого В.Ф. и Садыкова А.С. и Ряховской А.Н.⁷¹

Перечень принципов тарифного регулирования коммунальных предприятий, рассмотренный в перечисленных выше исследованиях представлен в таблице 1.

Таблица 1

Перечень принципов тарифного регулирования коммунальных предприятий

№ п/п	Название принципа	Название источника				
		Федеральный закон «О государственном регулировании тарифов на электрическую и тепловую	Федеральный закон от 30.12.04 № 210-ФЗ «Об основах регулирования тарифов организаций коммунального	«Принципы эффективного тарифного регулирования». Фонд «Институт экономики города» Сиваев	«Основы организации и управления жилищно-коммунальным комплексом»: Учебно-практический	Ряховская А.Н. «Ценообразование и тарифная политика как

⁶⁹ Под «принципом» автор понимает основные наиболее важные положения, которые следует учитывать при формировании механизма тарифного регулирования коммунальных теплоснабжающих предприятий муниципального образования.

⁷⁰ Федеральный закон «О государственном регулировании тарифов на электрическую и тепловую энергию в РФ» №41-ФЗ от 10.03.1995; Федеральный закон от 30.12.04 № 210-ФЗ «Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса»

⁷¹ См.: Принципы эффективного тарифного регулирования. М. Фонд «Институт экономики города». – 2000, с. 27-28; Основы организации и управления жилищно-коммунальным комплексом: Учебно-практическое пособие. / Под общ. ред. проф. П.Г. Грабового. – М.: Изд-во «АСВ», 2004. – 528 с., с. 86-87; Грибанов И.А., Новицкий В.Ф., Садыков А.С. Резервно-инновационный метод разработки тарифов на жилищно-коммунальные услуги. – М., 2003. – 63 с., с. 57-58; Ряховская А.Н. Ценообразование и тарифная политика как инструмент антикризисного управления муниципальным хозяйством. – М.: ИПК госслужбы, 2001. – 268, с. 106-107.

		энергию в РФ» № 41-ФЗ от 10.03.1995	комплекса»	С.Б., Андрианов В. В., Хомченко Д. Ю.	ое пособие. / Под общ. ред. проф. П.Г. Грабового	инструмент антикризисного управления муниципальным хозяйством»
1	Принцип достижения баланса интересов коммунальных предприятий и потребителей	+	+	+	+	+
2	Принцип экономической обоснованности планируемых (расчетных) себестоимости и прибыли	+	-	-	-	-
3	Принцип публичности и открытости для потребителей информации о рассмотрении и об утверждении тарифов	+	+	+	+	-
4	Принцип создания условий для привлечения отечественных и иностранных инвестиций.	+	+	-	-	-
5	Принцип соответствия тарифов и надбавок производственной и инвестиционной программам	-	+	-	-	-
6	Принцип стимулирования снижения производственных затрат, повышение экономической эффективности производства товаров (оказания услуг) и применение энергосберегающих технологий	-	+	-	-	+
7	Принцип последовательности и прогнозируемости изменения тарифов	-	+	+	+	+
8	Полное возмещение затрат всем участникам процесса предоставления коммунальной услуги	-	-	+	+	+

	конечному потребителю					
9	Принцип усреднения тарифной политики для всех потребителей, находящихся в рамках одного муниципального образования	-	-	+	-	-
10	Принцип снижения политизированности ценообразования	-	-	+	+	-
11	Принцип определенности срока действия тарифа	-	-	-	+	-
12	Принцип стимулирования энергоресурсосбережения у потребителей услуг	-	-	-	-	+
13	Принцип дифференцированного учета интересов различных групп населения	-	-	-	-	+

Таким образом, можно констатировать факт существования широкого спектра подходов к формированию целостного перечня принципов тарифного регулирования коммунальных предприятий муниципального образования. Кроме того, указанные подходы значительно варьируются в части наиболее эффективной комбинации принципов реализации тарифного регулирования. Так, наблюдается определенная согласованность перечня принципов в законодательных документах с одной стороны, и, в исследованиях специалистов в области тарифного регулирования, с другой.

Предлагаемая автором статьи обоснованная и дополненная совокупность принципов тарифного регулирования коммунальных теплоснабжающих предприятий приведена в таблице 2.

Таблица 2

Мероприятия по реализации принципов системы тарифного регулирования коммунальных теплоснабжающих предприятий муниципального образования

№ п/п	Принцип тарифного регулирования	Основное препятствие реализации	Предлагаемые мероприятия для устранения
1	Принцип балансирования интересов субъектов системы тарифного регулирования	Противоречия целей субъектов системы тарифного регулирования	1. Привлечение потребителей к процессу обсуждения и формирования величины тарифа 2. Разработка механизма регулирования, позволяющего оценить доступность для населения услуг коммунальных теплоснабжающих предприятий города.

Окончание таблицы 2

2	Принцип снижения политизированности ценообразования	Цена (тариф) выступает как средство политической борьбы	<p>1. Привлечение потребителей к процессу обсуждения и формирования величины тарифа</p> <p>2. Определение перечня критериев формирования регулирующего органа:</p> <ul style="list-style-type: none"> - высокий уровень коммуникационности; - умение управлять конфликтной ситуацией и устранять противоречия между предприятием и потребителем; - баланс прав и обязанностей регулирующего органа; - независимость регулирующего органа; - компетентность; - повышение эффективности права апелляции в конституционные органы.
3	Принцип полного возмещения обоснованных затрат всем участникам процесса предоставления тепла конечному потребителю	Установление тарифа органами местного самоуправления ниже себестоимости	Внедрение договорных отношений в систему тарифного регулирования коммунальных теплоснабжающих предприятий муниципального образования для фиксации обязательств и определения ответственности сторон договора при невыполнении данных обязательств субъектов указанной системы
4	Принцип экономической обоснованности тарифов	Действующее законодательство четко не определяет организацию, осуществляющую экспертизу тарифов	Передача функций по экспертизе тарифов независимой коммерческой организации; Определение порядка финансирования экспертной организации
5	Принцип последовательности и прогнозируемости изменения тарифов	Нестабильность и переходный характер российской экономики	Увеличение длительности регулируемого периода с механизмом автоматической индексации тарифов, учитывающим влияние инфляции
6	Принцип установления единого тарифа для всех потребителей муниципального образования	«Особая» позиция ЖСК и ТСЖ	Создание Единой теплоснабжающей организации
7	Принцип публичности и открытости	Слабая информированность населения в вопросах установления тарифов	Информирование населения посредством СМИ обо всех процедурах тарифного регулирования коммунальных теплоснабжающих предприятий муниципального образования

Представленный в таблице 2 комплекс мероприятий объединен единым замыслом повышения эффективности системы тарифного регулирования коммунальных теплоснабжающих предприятий муниципального образования. Однако необходимо определить перспективные направления развития данной системы с позиции формирования механизма балансирования интересов субъектов целеполагания с учетом определения критерия доступности жилищно-коммунальных услуг для населения.

Стратегия города

Власти городов и регионов ежедневно сталкиваются с массой сложных и неотложных проблем, от которых зависит жизнедеятельность города. Необходимо заметить, что очень часто текущие неотложные дела отнимают все силы и ресурсы, не оставляя возможности задуматься о перспективе, о кардинальных вопросах существования города. Это приводит к накоплению проблем, утрате общего видения будущего города. Сегодня, когда и региональные, и местные власти действуют в самостоятельном, все более четко очерчиваемом поле ответственности, развитие каждого территориального сообщества становится, прежде всего, делом самого этого сообщества. Следовательно, без выработки и реализации стратегии не обойтись.

С конца восьмидесятых годов в России происходило разрушение системы жесткого директивного планирования, усилился интерес к стратегическому планированию как средству объединения усилий частного и общественного сектора в достижении определенных целей развития города. Постепенно накапливается опыт стратегического планирования, выявляются различия в подходах к содержанию, формам и методам разработки стратегических планов. Дискуссионными остаются вопросы юридического статуса планов, масштабов и механизмов обеспечения общественного участия в разработке планов, интеграции стратегических планов с другими видами планов и программ, координации с бюджетным планированием.

Стратегический план базируется на ключевых, наиболее перспективных направлениях, выявленных на основе анализа сильных и слабых сторон геополитического положения города, возможных сценариев развития. Стратегический план содержит идеи и принципы, которые дают ориентир для бизнеса, потенциальных инвесторов, властей и населения города, помогая принимать оперативные решения с учетом видения перспективы. Он является комплексным планом и определяет важные, приоритетные направления экономического развития.

Стратегический план играет важную роль для развития города: он улучшает деловой имидж и определяет направления, которых стремятся придерживаться и администрация города, и ее основные партнеры и которые воплощаются в реальных проектах.

Для разработки стратегий города могут использоваться следующие подходы:

- формулируется миссия города, фиксируются цели и задачи;
- определяются важнейшие сектора экономики и общие условия

развития;

- проводится SWOT-анализ (сильные и слабые места, возможности и опасности);
- формулируется стратегический план;
- стратегический план дополняется планами практических действий или планами мероприятий.

В качестве приоритетных направлений можно выделить:

Первый блок. Развитие материальной среды производства и жизнедеятельности:

- совершенствование инфраструктуры;
- глобальные проекты обновления и развития;
- локальные проекты обновления и развития;
- привлечение инвесторов.

Второй блок. Создание благоприятных организационных условий для экономического развития:

- поддержка бизнеса;
- поддержка инноваций, распространение технологий;
- содействие занятости;
- содействие малым и средним предприятиям;
- поддержка профессионального образования;
- экологизация экономики (устойчивое развитие).

Третий блок. Поддержание имиджа и развитие кооперации:

- поддержка туризма;
- внутрирегиональная кооперация;
- маркетинг города.

Четвертый блок. Совершенствование управления:

- совершенствование структуры и методов управления городом.

Классическое стратегическое планирование состоит в оценке конкурентных преимуществ и инвестиционного потенциала, основанной на учете социально-экономических характеристик и потенциалов города:

- 1) ресурсно-сырьевого (средневзвешенная обеспеченность балансовыми запасами основных видов природных ресурсов);
- 2) трудового (трудовые ресурсы и их образовательный уровень);
- 3) производственного (совокупный результат хозяйственной деятельности населения);
- 4) инновационного (уровень развития науки и внедрения достижений научно-технического прогресса);
- 5) институционального (степень развития ведущих институтов рыночной экономики);
- 6) инфраструктурного (экономико-географическое положение и инфраструктурная обеспеченность);
- 7) финансового (объем налоговой базы и прибыльность предприятий);
- 8) потребительского (совокупная покупательная способность населения).

Процесс реализации стратегического планирования направлен на поиск общественного консенсуса, на вовлечение в процесс анализа постановки целей и принятия решений широкого круга активных лиц и организаций. Для этого необходима активная позиция города как лидера и координатора. Очень важная роль отводится принципу партнерства. Поэтому стратегический план не является чисто административным документом. Его можно рассмотреть как договор общественного согласия, в соответствии с которым власти, предприятия и общественные организации принимают на себя определенные обязательства. Он разрабатывается и реализуется всеми участниками, влияющими на развитие города, с учетом интересов и при участии населения. План адресован всему городу, задает ориентиры для всех, показывает перспективу и бизнесу, и властям, и жителям, и потенциальным внешним инвесторам. Стратегические планы, планы мероприятий и отраслевые планы должны гибко реагировать на меняющиеся условия и максимально учитывать интересы всех участников. Признано, что успешной сегодня может стать всеохватывающая политика, объединяющая различные уровни власти, частный сектор и местное население, предполагающая региональное партнерство и международное сотрудничество между городами.

Город Покров с 2000 года начал создавать механизм стратегического управления городом. Городской совет утвердил План стратегического развития на 12 лет. План зафиксировал главную цель - стабильное улучшение качества жизни всех слоев населения город, наметил действия по следующим направлениям: совершенствование хозяйственного климата, привлечение инвестиций, создание благоприятного социального климата. Также в стратегии было заложено развитие малого и среднего бизнеса путем организации и развития туристического бизнеса, а именно строительства кафе, ресторанов, малых гостиниц, магазинов, предприятий сферы обслуживания

В стратегический план вошли разделы, посвященные формированию в городе благоприятного хозяйственного и инвестиционного климата, повышению эффективности бюджетных расходов.

Необходимо выделить катализаторы развития города Покрова:

- создание благоприятного инвестиционного климата;
- использование историко-архитектурного потенциала;
- развитие информационных технологий;
- приращение образовательного потенциала;
- консолидация городского сообщества;
- привлечение молодежи к активному участию в жизни города;
- развитие культурного потенциала;
- использование природного потенциала;
- расширение сферы услуг;

- установление связей с другими муниципальными образованиями.

Стратегия социально-экономического развития Покрова успешно реализуется, например:

Разработана программа профориентации, в нее включены и детские дошкольные учреждения, и школы, и колледжи, и открытые в городе высшие учебные заведения.

Формируется туристская привлекательность города: отреставрированы многие памятники старины - и религиозные, и светские; расширена экспозиция краеведческого музея (открыты новые экспозиции - «Заезжий двор», «Музей шоколада»); сейчас в работе интересный проект - строительство торгово-туристического комплекса.

Развивается сервисная инфраструктура: за последние годы в городе появилось много кафе с высоким уровнем обслуживания. Появились и малые гостиницы.

В городе работает учреждение дополнительного образования «Интеллект», задача которого - внедрение современных информационных технологий.

Основан городской информационный центр. Центр состоит из редакции местного телевидения, редакции газеты и группы специалистов, которые работают с сайтом «Покров-сити». В перспективе принято решение о создании единой городской сети (по программе «Электронная Россия»), идет процесс выделения линий связи, обеспечивающих скоростной доступ в Интернет.

В городскую собственность приняты городская и детская библиотеки. Были пополнены их книжные фонды. По договоренности с Государственной библиотекой Санкт-Петербурга им. Некрасова получено книг на 23,4 тысячи рублей.

Активно работает Дом культуры. В соответствии с программой развития города сдан в аренду участок земли, на котором начато строительство культурно-досугового комплекса. В 2004 году организован правовой патриотический клуб «РИТМ». Кроме того, действуют клубы по интересам, которые занимаются организацией массовых городских мероприятий, как для детей, так и для взрослых.

Считаю, что Покров можно рассматривать как экономически сильный малый город. В качестве свидетельства несколько фактов.

Согласно статистики за первую половину 2005 года, Покров — на 5-м месте по абсолютному количеству налогов, заплаченных во все уровни государственной казны во Владимирской области.

В городе с населением около 16 тысяч человек зарегистрировано более 1000 предприятий, большая часть которых находится в частной собственности. Имеется предприятие со 100%-ным иностранным капиталом.

Промышленность современного Покрова представляют предприятия трех основных отраслей народного хозяйства: пищевой (ЗАО «Крафт Фудс Рус»), металлообработки (ОАО «ЭМЗ «Промэнерго»), легкой промышленности (ЗАО «Швейная фабрика «Искра»). На промышленных предприятиях трудятся 2,5 тысячи человек, среднемесячная заработная плата которых составляет около 6 тысяч рублей.

По объемам промышленного производства (в 2004 году он составил 5,6 млрд. рублей) Покров стабильно занимает 2-3 место в области, уступая лишь Владимиру и Коврову - значительно более крупным по территории и численности населения.

В 2003 году более 600 человек были зарегистрированы в качестве индивидуальных предпринимателей. Доля занятых в малом бизнесе от общего числа работающих в Покрове составляла 17,5% (по области - 7,8 %).

Такие показатели стали основанием для признания Покрова победителем Третьего Всероссийского конкурса финансового и экономического развития «Золотой рубль» в номинации «Лучший малый город в Центральном федеральном округе».

В городе ведется активная работа по созданию благоприятных условий для развития производства, строительства, торговли и сферы обслуживания, по привлечению инвестиций. Город заинтересован в поддержке экономического роста. Развитая экономическая база Покрова является основой для эффективного исполнения полномочий городского округа, совершенствования социальной инфраструктуры в интересах покровчан. Все это, в свою очередь, повышает привлекательность города и региона в целом для отечественных и иностранных инвесторов.

Качалов В.В.

Международный опыт формирования наукоградов

В международной практике наукограды называют технополисами или технопарками. Несмотря на различия в названиях, цель таких образований в целом одинакова: сосредоточить в одном месте всю необходимую инфраструктуру для развития наукоемкого бизнеса (изобретателей, бизнес-консультантов, финансовые учреждения и так далее) и предоставить свежее испеченным высокотехнологичным предприятиям возможность коллективно использовать эту инфраструктуру на максимально льготных условиях.

Технополис (technopolise: от греч. techne - мастерство и polis - город) - современная форма территориальной интеграции науки, образования и высокоразвитого производства, представляет собой

единую научно-производственную и учебную, а также жилую и культурно-бытовую зону, объединенную вокруг научного центра, обеспечивающую непрерывный инновационный цикл на базе научных исследований⁷².

Первый технополис возник в США. Возник стихийно. После второй мировой войны ряд предприятий на Западном берегу США, в Калифорнии, получили от правительства заказы на создание новых видов продукции, в которые входили электронные устройства.

В соответствии с законодательством США та часть прибыли предприятий, которая вкладывается в развитие университетов и институтов, считается благотворительностью и фактически не облагается налогом. Учитывая специфику новых заказов, предприниматели Калифорнии значительную часть средств передали Калифорнийскому университету и другим вузам, оговорив при этом тематику и направление научно-исследовательских работ в этом крупнейшем вузе. Объемы работ были настолько большими, что вузы вынуждены были создавать новые лаборатории в пригородных зонах. Особенно повезло Силикон-Велли (Кремниевой Долине) близ Сан-Франциско. Здесь при поддержке губернатора Сан-Франциско возник первый в мире научный городок, ставший символом XXI века.

В Силикон-Велли возник район, в котором основным видом деятельности стала научная деятельность. Здесь возник новый стиль жизни, новое качество жизни. Сегодня это мировой центр электронной промышленности.

С созданием Силикон-Велли началась “технополисная лихорадка”, переведшая научно-техническую революцию из зародышевого в спонтанное (самопроизвольное) состояние. Кроме Силикон-Велли в США возникли технополисы в Северной Каролине, Техасе, Флориде, округе Колумбия, Северо-востоке, Среднем Западе. В США функционирует более 140 научных и технологичных парков⁷³.

Основной особенностью американских технополисов и технопарков является их тесная связь с университетами и государственными исследовательскими центрами. При этом формы взаимодействия отличаются существенно. Так, 20% технопарков созданы университетами как их структурное подразделение, 10% - как самостоятельные единицы, 28% -- на основе контрактов с разработчиками инновационных проектов, 38% -- как совместные предприятия и только 4% составляют технопарки с участием государственных структур (рисунок 3.1.1).

Формы технопарков США

⁷² Тацуно Ш. Стратегия – технополисы, Москва, «Прогресс», 1989. - С. 11.

⁷³ Социально-экономическая эффективность: опыт США. Система саморазвития, Москва, «Наука», 2000. – С. 59.

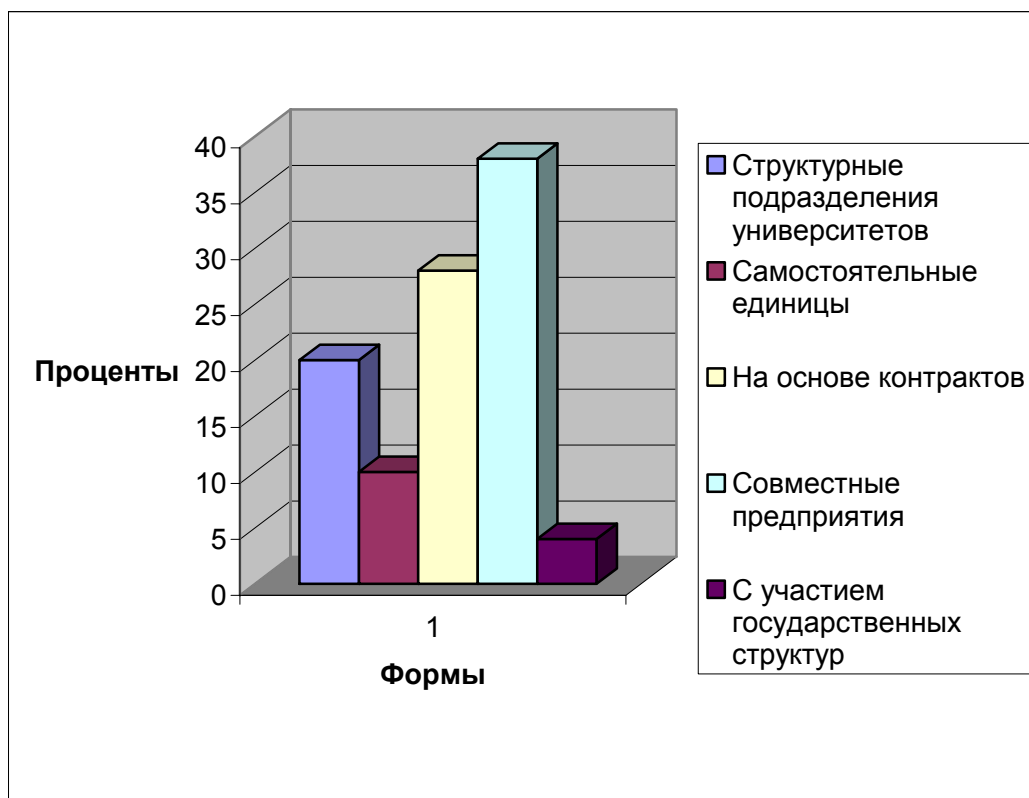


Рис. 3.1.1. Формы технопарков США

Начиная с 70-х годов технопарки начали активно создаваться в Западной Европе и в остальном мире. В европейской инновационной инфраструктуре более 1500 различных инновационных центров и более 260 научно-технологических парков.

Затраты на создание технопарка различаются в зависимости от его специализации, размера, степени риска и, конечно, самого государства. Так, в США для раскрутки технопарка средней величины необходимо порядка \$10-12 млн; в Великобритании -- \$800 тыс., а, например, в Польше -- \$200-300 тыс.⁷⁴. Для сравнения, в соответствии с Программой развитие города Обнинска как наукограда Российской Федерации на 2000-2004г.г. источниками финансирования определены около \$ 50 млн.(рисунок 3.1.2).

Если в США до последнего времени технополисы возникали стихийно, то в Японии они с самого начала стали стратегической целью государства и развиваются в соответствии с четкими государственными планами.

В Японии осуществляется государственная программа "Технополис", в соответствии, с которой вся территория Японии будет сетью из 19 технополисов.

⁷⁴ Газета «Коммерсант» от 10.06.2004г. № 104.



Рисунок 3.1.2. Финансирование технопарков на начальном этапе

Японцы первыми увидели в технополисах модель будущего общества и поставили его формирование на рельсы государственного планирования. Это не означает, что строительство технополисов финансируется только государством. Нет, типичные источники финансирования технополисов в Японии таковы: 30% - государственное финансирование, 30% - муниципалитеты, 30% - предприятия и частные лица, 10% - иностранные инвесторы⁷⁵ (рисунок 3.1.3).



Рисунок 3.1.3. Финансирование технополисов в Японии

Причина популярности во многих странах мира идеи технополисов заключается в том, что технополисы представляют собой перспективную форму взаимодействия науки и производства. Функционирование технополисов возможно только на основе органичного соединения новейших научных идей и внедренческой

⁷⁵ В.Семиноженко «Региональные акценты и инновационные перспективы «Европейского выбора».12.12.2003г.

деятельности, доведенной до стадии массового выпуска новой продукции. Технополисы преодолевают относительную автономность науки и производства, превращают их в заинтересованных партнеров. В этом смысле технополисы и технопарки можно охарактеризовать как весьма многообещающий феномен, поскольку уже сегодня совершенно очевидно, что дальнейшее развитие производства просто невозможно без соединения его с наукой.

Таким образом, создание технополисов за рубежом можно рассматривать как один из грандиознейших в XX в. социальных экспериментов, охватывающих самый широкий круг экономических, технико-технологических, научно-исследовательских, коммуникационных, социально-бытовых и прочих проблем, далеко выходящих по своей значимости и последствиям за пределы сегодняшнего дня.

Кирсанов С.А.

Инвестиционное обеспечение как основа экономического механизма развития ЖКК МО

На протяжении многих лет развитие жилищно-коммунальной сферы РФ происходило без учета действительных потребностей населения и особенностей каждого региона. В результате в отрасли сложились неэффективная система управления, низкое качество обслуживания потребителей, дотационность сферы, неудовлетворительное финансовое положение предприятий и высокие тарифы на жилищно-коммунальные услуги. Содержание этого комплекса в его нынешнем виде непосильно как для потребителей жилищно-коммунальных услуг (ЖКУ), так и для региональных и местных бюджетов. Необходимо совершенствование экономического механизма развития жилищно-коммунального комплекса (ЖКК) с учетом всех факторов: правовых, организационно-методических, кадровых, технических, финансовых, информационных, инновационно-инвестиционных, маркетинговых, социально-психологических. Среди них особое место занимает инвестиционное обеспечение.

Сегодня приток инвестиций в сферу ЖКХ сдерживается нестабильной российской экономикой: слабопрогнозируемыми темпами инфляции, изменением ценовой структуры, неустойчивостью налогового законодательства, недоступностью банковских кредитов.

В этих условиях задача органов местного самоуправления – содействовать повышению инвестиционной привлекательности жилищно-коммунальной сферы муниципального образования путем разработки комплекса мероприятий по поддержке инвесторов, осуществляющих капитальные вложения в данную отрасль. При этом, чем лучше будут учтены территориальные особенности

муниципального образования, тем эффективнее будет политика поддержки инвесторов.

В настоящее время, строительство объектов коммунального хозяйства на территории РФ ведется в незначительных объемах, в особенности сооружений водопровода и канализации. В это же время наблюдается увеличение числа аварий в сетях. Низкая рентабельность и неплатежи, отсутствие государственной поддержки развития в последние годы привели к снижению в несколько раз объема инвестиций в электроэнергетику страны. Ежегодный объем инвестирования в развитие коммунального хозяйства сокращается на 15-16%.

Реальное положение с финансированием предприятий ЖКК показывает, что модернизация оборудования собственными средствами невозможна, там едва хватает средств на текущее содержание инженерной инфраструктуры городов. За последние годы сумма средств из бюджетов всех уровней, направляемая в ЖКК, практически не меняется и составляет порядка трети от годовой потребности. Дальнейшее увеличение бюджетных ассигнований на эти цели не представляется реалистичным. Таким образом, инвестиционное обеспечение играет в настоящее время важнейшую роль в развитии ЖКК муниципальных образований.

Экономические трудности регионов РФ приобрели характер затяжных из-за неэффективного управления государственной и муниципальной собственностью, медленного создания действенной системы управления социально-экономическими процессами. В результате экономическая система значительной части регионов РФ стала слабоуправляемой, чрезвычайно зависимой от монополий и крупного межрегионального бизнеса, колебаний рыночной конъюнктуры и других факторов. Анализ инвестиционной активности в жилищно-коммунальной сфере субъектов Федерации показывает, что в большинстве регионов отсутствуют необходимые предпосылки, способствующие оздоровлению инвестиционного климата.

Тем не менее, без развития инвестиционной деятельности в ЖКК невозможно преодоление спада в отрасли, достижения финансовой стабилизации и подъем экономики.

Привлечение инвестиций предполагает развитие конкуренции в ЖКХ. В настоящее время - это одна из основных задач муниципалитетов страны. ЖКК трудно приспособляется к рыночным условиям, внедрение элементов рынка в данную сферу встречает ряд препятствий, в связи с этим:

1. Необходимо коренное изменение схемы хозяйственных взаимоотношений между производителями и потребителями ЖКУ.

2. При развитии ЖКК в виду высокой социальной значимости его услуг нельзя руководствоваться принципами рыночной экономики в чистом виде. Это подтверждается опытом развитых стран, где

жилищно-коммунальная сфера регулируется как на общенациональном, так и на местном уровне.

3. Учитывая территориальный и технологический монополизм ЖКХ, который ведет к ограниченности выбора эффективных форм экономического развития, необходимо проводить грамотное государственное тарифное регулирование.

4. Предприятия ЖКК часто либо не могут увеличить свои доходы и прибыль от реализации услуг, либо, достигая этой цели, пренебрегают интересами потребителей услуг. Существующий порядок ставит оплату в зависимость от количества отпущенных услуг, тогда как основные затраты в системах жилищно-коммунального обслуживания связаны с обеспечением надежности их функционирования.

Тем не менее, рыночные отношения постепенно проникают в эту сферу. Среди причин активизации развития рыночных отношений в сфере ЖКК можно выделить следующие:

- приватизация и муниципализация жилищного фонда и объектов инженерной инфраструктуры;
- стимулирование частной хозяйственной деятельности;
- сокращение возможностей бюджетного финансирования развития ЖКК;
- создание товариществ собственников жилья;
- повышение привлекательности ЖКК для частных предпринимателей в связи со стабильной конъюнктурой спроса на ЖКУ;
- открытие для свободной конкуренции многих ранее жестко регулируемых рынков (особенно в сфере коммунальных услуг) с целью достижения большей эффективности производственного процесса;
- расширение роли местного самоуправления.

По признаку возможности развития конкурентной среды сферы жилищно-коммунального хозяйства условно можно разделить:

- сферы потенциально конкурентные, где развитие конкуренции зависит от муниципального управления (жилищное хозяйство, ремонтно-строительное производство, уборка улиц, сбор и вывоз бытовых отходов, дорожно-мостовое хозяйство и благоустройство);
- сферы деятельности естественных локальных монополий (водоснабжение, канализация, коммунальная энергетика).

Для развития конкуренции **в жилищном хозяйстве** необходимо, прежде всего, изменение схемы хозяйственных отношений в данной области. Это зависит от эффективного разделения функций и формирования договорных отношений между собственниками жилищного фонда (или организациями, уполномоченными выступать

от лица собственника), управляющими компаниями и подрядными жилищными организациями.

До сих пор в ряде городов и муниципальных образований действует процесс управления жилищной сферой, носящий административный характер. Он характеризуется использованием преимущественно распорядительных рычагов управления, жестким централизованным характером взаимоотношений между вышестоящими и нижестоящими звеньями управления и предприятиями, использованием преимущественно бюджетных источников финансирования, отсутствием экономической заинтересованности жилищно-эксплуатационных организаций в результатах своей деятельности.

К сожалению, часто государственные и муниципальные предприятия не заинтересованы в повышении эффективности своей деятельности, т.к. снижение издержек приводит к снижению абсолютной величины прибыли, в то время как рост издержек компенсируется ростом тарифа.

Изменение хозяйственных отношений предполагает привлечение на конкурсной основе подрядных организаций. Однако в основном подрядные конкурсы проводятся в крупных городах и не затрагивают небольшие муниципальные образования.

Организация подрядных конкурсов позволяет выбрать предприятие, способное осуществить работу (оказать услугу) в условиях сочетания высокого качества и низкой стоимости. Практика показывает, что их организация не только ориентирует подрядчиков на качественное выполнение ЖКУ, но и дает положительные практические результаты по снижению стоимости услуг. Как показывают аудиторские проверки и экспертизы, заключение договоров и проведение конкурсов позволит снизить тарифы на 8-10%.

Учитывая опыт развитых стран, многие отечественные ученые считают целесообразным формирование акционерных обществ с контрольным пакетом акций муниципального образования. Такая форма организации позволяет, с одной стороны, соблюдать интересы муниципального образования и контролировать результаты работы в жизненно важных городских системах, а с другой стороны, дает широкие возможности для реализации собственных коммерческих интересов по предоставлению дополнительных услуг или других форм деятельности.

Опыт зарубежных стран свидетельствует, что при выполнении одних и тех же работ в ЖКХ частный сектор затрачивает вдвое меньше средств, чем общественный. По отдельным видам работ соотношение между первым и вторым выглядит так: уборка мусора – 42%, уборка улиц – 43%, обслуживание световой сети – 56%, асфальтирование улиц – 96%, обрезка деревьев – 37% .

Такие предприятия широко привлекаются в странах Западной Европы на основе проведения конкурсов. Местные власти на уровне коммун или департаментов активно сотрудничают с частными фирмами для осуществления энерго-, тепло-, водоснабжения, уборки мусора, переработки отходов, транспортного обслуживания населения на основе заключения контрактов, договоров и т.п. Например, большинство французских коммун доверили управление службами подачи и обработки воды частным фирмам. Хотя способ привлечения частных фирм в городское обслуживание на основе подачи их предложений на конкурс широко используется в Европе и США, Великобритания является единственной страной, где это определено законом. Кстати, одной из причин принятия решения о приватизации предприятий водоснабжения и канализации в Великобритании была крайняя изношенность оборудования и отсутствие желания у кого бы то ни было заниматься их проблемами.

В сфере **коммунального хозяйства** создание конкурентной среды осложняется тем, что оно является сферой деятельности естественных локальных монополий. Монополизм обусловлен, прежде всего, действием технологического и территориального факторов. Кроме того, специфика данной сферы предусматривает необходимость создания значительных резервных мощностей, включаемых при «пиковых» нагрузках (например, при сильном морозе, авариях). А в условиях рынка такие капитальные вложения не окупаются.

В результате, отсутствие развитого рынка услуг позволяет сохранять коммунальным организациям монопольно высокие цены. Аудит коммунальных предприятий показывает завышение тарифов на их продукцию до 30-40% .

Существует мнение, что инфляция издержек в экономике в значительной мере обусловлена ростом цен на продукцию и услуги естественных монополий. Поэтому для ограничения роста цен, а следовательно, для повышения инвестиционной привлекательности необходимо в сфере коммунального хозяйства развитие конкуренции на отдельные виды работ и государственное регулирование тарифов в тех случаях, где конкуренция невозможна. Данное направление развития рыночных отношений в коммунальной сфере подчеркивается в подпрограмме «Реформирование и модернизация жилищно-коммунального комплекса РФ» федеральной целевой программы «Жилище» на 2002-2010 годы.

На региональном уровне во многих случаях наиболее эффективным регулирующим органом зарекомендовали себя региональные энергетические комиссии (РЭК), способные не только утверждать тарифы, но и осуществлять контроль деятельности коммунальных предприятий, собирать информацию и применять штрафные санкции.

В муниципальных образованиях утверждение тарифов находится под контролем представительных органов местного самоуправления, что не всегда эффективно. Здесь зачастую не существует жестких правил рассмотрения и утверждения тарифов, четкого определения ответственности, имеются факты некомпетентности и неинформированности, поэтому небольшим муниципальным образованиям было бы целесообразно делегировать право тарифного регулирования на региональный уровень - в РЭК.

Внедрение рыночных элементов в сфере ЖКК позволяет повысить качество оказываемых ЖКУ, снизить тарифы. Это сделает отрасль более привлекательной для инвесторов.

Основные пути к этому:

- в сфере жилищного хозяйства, ремонтно-строительного производства, санитарной очистки территории и др. – децентрализация управления, организация подрядных конкурсов, размещение муниципальных заказов;
- в сфере водопроводно-канализационного хозяйства, коммунальной энергетики – регулирование тарифов на услуги государственными органами власти и местного самоуправления, предоставление льготных целевых кредитов на техническое перевооружение предприятий, обеспечение организаций необходимыми материалами через муниципальный заказ, размещаемый на конкурсной основе.

В результате частные инвестиции должны обеспечить необходимые финансовые ресурсы для развития жилищно-коммунальной сферы. Т.е. развитие конкуренции в данном случае можно рассматривать как основной инструмент активизации инвестиционной деятельности.

Развитие ЖКХ происходит при помощи экономического механизма, представляющего собой совокупность методов воздействия местных органов власти на экономические процессы в сфере ЖКК. Экономический механизм реализуется путем разработки программы развития, которая должна быть согласована с программами развития всех сфер жизнедеятельности муниципального образования по ресурсам и срокам и способствовать социально-экономическому развитию территории населенного пункта.

Направление инвестиций определяется инвестиционной привлекательностью объекта капиталовложений. Поэтому задача местных органов власти – повысить заинтересованность инвесторов и оказать им поддержку посредством разработки комплекса мероприятий, способствующих повышению инвестиционной привлекательности ЖКК муниципального образования с учетом его особенностей.

Эффективные инвестиционные проекты позволят не только обновить материальную базу жилищно-коммунальной сферы,

соответственно повысить и качество оказываемых ЖКУ, но и сократить бюджетные расходы, содействовать развитию конкуренции, обеспечить формирование новых рабочих мест в регионе, повысить экономическую активность муниципального образования.

Колесников А.В.

Реализация кластерной политики в инновационной сфере региона

В настоящее время инновационному развитию уделяется все большее внимание на всех уровнях государственного, муниципального и внутрифирменного управления. И это не случайно. По результатам мировой практики до 30% прироста ВВП (в некоторых источниках этот показатель указывается в пределах 70-80%) обеспечивается научно-техническим развитием.

Активизация инновационной деятельности имеет важное значение как для России в целом так и для каждого ее региона. Так, во Владимирской области в настоящее время существует солидная научная база, способная генерировать инновационную продукцию. Важным инициатором развития инновационной деятельности по-прежнему остается вузовская наука, которая сохранила значительную часть кадрового потенциала, занимающегося прикладными и фундаментальными исследованиями.

В области научными разработками занимаются 38 организаций и предприятий (без учета малых предприятий). Среди них - 65,8% составляют научно-исследовательские институты и конструкторские бюро, 21,1% - промышленные предприятия, выполняющие научные исследования и разработки, 5,3% высшие учебные заведения.

Сегодня можно отметить, что период резких изменений в научном комплексе практически закончился и перешел из стадии обвала в стадию адаптации. Многие научные организации, в первую очередь институты, определили свою нишу и способны существовать в новых условиях, нашли стратегического партнера и согласовали свою деятельность с его потребностями. Внешне многое выглядит вроде бы нормально. Если в развитых странах сегодня тратится на НИОКР 2-3% ВВП, то во Владимирской области эта величина составляет 2.2% от ВРП.

Объем научно-технических работ ежегодно составляет около миллиарда рублей, в том числе примерно 95% выполнено собственными силами. Основными источниками финансирования являются средства организаций предпринимательского сектора и федерального бюджета. Прикладные исследования и научные разработки осуществляются, главным образом, в области технических

наук, фундаментальные исследования – в области сельскохозяйственных наук.

Научными исследованиями и разработками занимаются почти 9,5 тыс. человек, но при этом по сравнению с 1990 годом численность научных работников уменьшилась примерно вдвое, всего одну треть исследователей составляют люди до 40 лет. Причины столь резкого сокращения численности научных кадров известны:

- падение престижа научного труда;
 - низкий уровень материальной обеспеченности научных работников;
 - неустойчивость и остаточный принцип финансирования данной отрасли;
 - реорганизация ряда научно-исследовательских организаций.
- Изложенные факторы приводят к оттоку кадров в другие более престижные высокооплачиваемые сферы деятельности.

Спад в научной сфере не мог не отразиться на инновационно-новаторской деятельности предприятий. Анализ показывает, что инновационной деятельностью в промышленности занимаются около 6% предприятий. К основным причинам, тормозящим внедрение инноваций можно отнести следующие:

- низкий платежеспособный спрос на новые продукты у большинства предприятий;
- высокая стоимость нововведений;
- высокий экономический риск;
- длительные сроки окупаемости нововведений.

Разрешение этих проблем может быть достигнуто только путем комплексного подхода к решению вопросов реформирования экономики области, в строгом соответствии с формируемой научно-технической политикой региона.

В основу мер государственного содействия развитию инновационного сектора считаем целесообразным положить кластерный подход к формированию взаимосвязанных технологических цепочек от разработки наукоемких продуктов до их практической востребованности на рынке. В такие цепочки необходимо включать Вузы, НИИ, КБ, лабораторные базы, финансовые институты и внедренческие фирмы, способные обеспечить коммерческий эффект от внедрения интеллектуальной собственности. Объективные основы для реализации кластерного подхода на территории Владимирской области имеются. В регионе успешно функционирует сеть научных организаций среди которых немало уникальных. Например, государственное унитарное предприятие РФ научно-исследовательский конструкторско-технологический институт тракторных и комбайновых двигателей (НИКТИД) работает над улучшением мощностно-экономических, экологических и прочностных характеристик двигателей для

автомобилей, тракторов и малогабаритной техники, сертификацией двигателей и их составных частей для тракторов, сельскохозяйственных машин, средств малой механизации и автомобилей, а также над созданием конструкций новых двигателей и отдельных агрегатов. Деятельность Всероссийского научно-исследовательского института синтеза минерального сырья связана с созданием современных технологий синтеза кристаллических материалов, синтезом алмазов с полупроводниковыми свойствами и созданием на их основе чувствительных элементов датчиков параметров внешней среды; с разработкой технологий выращивания кристаллов для сцинтилляторов, лазеров, акусто- и оптоэлектроники, а также с освоением автоклавного оборудования для гидротермального выращивания кристаллов. Изучению свойств и применения различных полимерных материалов, таких как пенополиуретаны и полиуретаны, мембраны, простые эфиры целлюлозы, ситалловые материалы, посвящены работы "холдинговой структуры" открытого акционерного общества "Полимерсинтез". Важнейшие проблемы обороноспособности страны решают такие крупные научные структуры области как государственный научно-исследовательский испытательный лазерный центр Российской Федерации "Радуга", государственное учреждение «Российский научно-исследовательский институт импульсных тепловых машин», государственное унитарное предприятие «Всероссийский научно-исследовательский институт «Сигнал», филиал ФГУП "Государственный космический научно-производственный центр имени Хруничева" конструкторское бюро «Арматура». Весомый вклад в развитие новых видов продукции, товаров и технологий вносят Владимирский государственный университет и Ковровская государственная технологическая академия.

Отрабатываются методы интеграции науки и производства, активизации инновационного процесса в условиях экономических реформ. Ввод в эксплуатацию нового современного стеклоформирующего оборудования позволил ОАО "Красное Эхо" и ООО "РАСКО" значительно увеличить годовой выпуск и выйти на высокий уровень качества продукции, соизмеримый с лучшими зарубежными фирмами. Создано и успешно развивается ООО "Промстекло" - единственное в России предприятие, специализирующееся на промышленной переработке стеклоотходов.

Как показывает мировой опыт, основу материальной базы экономики инновационного типа составляет высокоразвитое машиностроение, ядро которого образуют наукоемкие подотрасли, обеспечивающие автоматизацию, информатизацию и интеллектуализацию производственных процессов. У Владимирской области в этом плане широкие возможности, ведь машиностроение - это ведущая отрасль региональной промышленности, обеспечивающая около 45% ее выпуска. Наиболее перспективными подотраслями в

настоящее время является электротехническая (кабельно-проводная тематика, широкий диапазон электродвигателей, магниты и магнитные системы) и автомобильная промышленность (передовые технологии по выпуску автокомпонентов).

Однако на сегодняшний момент можно часто констатировать, что наблюдается значительный разрыв между развитием науки, техники и технологии и умением организовать людские, материальные и финансовые ресурсы в целях эффективного использования этих достижений. До настоящего времени, к сожалению, еще не созданы новые организационные формы и экономические механизмы, необходимые для того, чтобы использовать в производственных целях все положительные результаты научных и технических решений, полученных учеными и специалистами Владимирской области.

Сохраняется серьезный разрыв между разработчиками научно-технической продукции, промышленностью и другими заказчиками. Отсутствие взаимосвязи научно-исследовательских организаций с конкретными промышленными предприятиями и опыта коммерциализации высоких технологий являются серьезными причинами, сдерживающими продвижение научно-технических проектов.

Для дальнейшего продвижения вперед в г. Владимире создан первый в своем роде инновационно-технологический центр (ИТЦ), деятельность которого призвана обеспечить:

1. Разработку востребованных на рынке конкурентоспособных технологий и продукции;
2. Создание целостной организационной системы жизнеобеспечения инновационного процесса от идеи разработки до выпуска наукоемкого продукта;
3. Эффективное использование бюджетных средств, направляемых на развитие научно-технической инновационной деятельности;
4. Поиск внебюджетных средств, направляемых на НИОКР;
5. Рынки сбыта наукоемкой инновационной продукции при долевым финансировании проектов из государственного бюджета и со стороны Администрации Владимирской области.

Такая деятельность будет осуществляться с привлечением и поддержкой малых предприятий научно-технического направления. Опыт развития малого предпринимательства в научно-технической сфере выявил особенности, которые нельзя не учитывать при создании системы устойчивого и эффективного инновационного процесса в условиях несформировавшихся до конца рыночных отношений. Это:

- недостаточный научно-технический уровень подготовки кадров, характеризующий способность предприятия создавать инновационные предложения;

- общий низкий технический уровень, слабая технологическая база при разработке новой продукции;
- низкий управленческий уровень, недостаток опыта и культуры рыночных отношений;
- работа в условиях отсутствия полной и достоверной информации о состоянии и конъюнктуре рынка;
- невозможность получения кредитов, поскольку предприятия, как правило, предлагают проекты, требующие научных разработок (это связано с большим риском для банков);
- ориентацией на однопродуктовую модель развития, что связано с большим риском банкротства.

Как показывает практика наиболее эффективный путь разработки и внедрения научно-технической продукции и технологий лежит через сеть малых фирм, способных в короткие сроки и с меньшими затратами разработать конкурентоспособную наукоемкую продукцию. Но для эффективной работы в целом, в первую очередь следует обратить внимание на следующие моменты:

1. Расширение информационного пространства для технологических предприятий.
2. Поиск зарубежных партнеров и инвесторов, создание специальных баз данных.
3. Разработка мер по упрощению системы налогообложения для инновационных предприятий.
4. Совершенствование законодательной базы для технологических предприятий.
5. Совершенствование консультационных и информационных услуг по вопросам налогообложения, патентования, лицензирования, оценки технологий...
6. Поощрение сотрудничества органов власти, технологических предприятий, исследовательских лабораторий и структур, поддерживающих инновационный бизнес.

Владимирская область не имеет ни серьезных сырьевых запасов, ни возможности опереться на сельское хозяйство, как ведущую отрасль, она является, прежде всего, промышленной областью и ее будущее в создании высокоразвитой промышленности, опирающейся на научные разработки. В современных экономических условиях оптимальной для региона может быть признана стратегия поддержки приоритетных направлений, тем и разработок, а также наиболее продуктивных ученых, способных создать коммерциализованный научный продукт.

Подходы к стратегическому управлению развитием регионов

Развитие регионов с позиции ученых-регионоведов

Рассматривая развитие регионов как единственно возможную форму существования как территорий, так и государства, которое они формируют и подсистемами которого являются, необходимо учитывать как существующие тенденции развития столь сложных социально-экономических систем, так и закономерности на которых указанное развитие основано.

Вот что пишет В.М. Коков об общеэкономических условиях устойчивого экономического роста⁷⁶: «Важнейшим требованием, предъявляемым к современной экономической политике, является необходимость создания общеэкономических условий устойчивого развития регионов». Речь идет, по всей видимости, о выравнивании распределения инвестиционных ресурсов, в противовес существующей ныне практике «стягивания» инвестиций в некоторые особенно активно развивающиеся территории. Однако, возвращаясь ко второму закону термодинамики, а точнее к следствию из него, гласящему, что уменьшение энтропии в системе возможно лишь с образованием последней в окружающей среде можно утверждать, что с этой позиции, все процессы, происходящие на территории бывшего СССР вполне логичны и подчинены законам развития систем вообще и, в частности, рыночным законам.

Иными словами, если некая система является «необходимой» рынку, т.е. продукт ее функционирования востребован, то такая система, развиваясь и преуменьшая тем самым внутрисистемную энтропию, одновременно с этим увеличивает энтропию в окружающей среде, частями которой являются системы, продукты функционирования которых, менее востребованы.

Указанные процессы порождают явление централизации развития систем в тех территориальных образованиях, которые оказались в момент перехода к рыночным условиям более приспособленными к рыночным условиям (как отмечалось ранее, это территории с ресурсной специализацией, более высокой изначальной концентрацией капитала, логистически более целесообразно расположенные в территориальном пространстве или находящиеся в непосредственной близости к экономическим центрам или центрам торговли).

⁷⁶ В.М. Коков. Политика стабилизации и устойчивого экономического роста. // Экономика региона: от антикризисного к устойчивому развитию / Отв. ред. Кушлин В.И. М.: Изд-во РАГС, 2003. – 425 с., С. 12.

В указанных условиях возрастает роль государства, как функция стабилизатора социально-экономического развития регионов. Зарубежный опыт свидетельствует о необходимости усиления «государственного регулирования деятельности предприятий, финансовых потоков, формирования и использования доходов и расходов физических лиц, контроля за финансовым положением каждого юридического и физического лица»⁷⁷.

Государство, таким образом, должно не только выполнять функцию стабилизатора социально-экономического развития территорий, но и функцию интегрирования территориальных систем в единую государственно регулируемую систему.

Авторы⁷⁸ придерживаются такой точки зрения: «Региональные программы представляют собой разновидность целевых комплексных программ и служат инструментом регулирования и управления региональной стратегией экономического, социального и научно-технического развития, формой хозяйственной деятельности, способом приоритетной концентрации ресурсов для решения неотложных, первоочередных проблем». То есть некоторые приближенные к парадигме стратегического управления положения безусловно присутствуют, однако нет некоего системообразующего ядра, позволяющего рассматривать регион как часть общего социально-экономического пространства, «подчиненного» в некоторой части общему направлению развития государства, т.е. ее стратегии. Указанный недостаток выделяют и сами авторы: «Вместе с тем изучение практики программирования на местах свидетельствует о недостатках в использовании этой формы хозяйствования. Отмечаются перенос способов общегосударственного программирования на региональный уровень, бессистемность в разработке и принятии территориальных программ. Не устранены попытки осуществления чрезмерно большого количества одновременно реализуемых не увязанных между собой мелких и частных программ»⁷⁹.

Приверженцы теории районирования⁸⁰ выделяют некоторые фундаментальные ее положения:

- 1) Признание объективного существования экономических районов и регионов.
- 2) Наличие экономического единства, экономической целостности территории как важного признака региона.

⁷⁷ В.М. Коков. Политика стабилизации и устойчивого экономического роста. // Экономика региона: от антикризисного к устойчивому развитию / Отв. ред. Кушлин В.И. М.: Изд-во РАГС, 2003. – 425 с., С. 13.

⁷⁸ Региональная экономика: Учебник / Под ред. В.И. Видяпина, М.В. Степанова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 686 с., С. 125.

⁷⁹ Там же, С. 126.

⁸⁰ Бутов В.И., Игнатов В.Г., Кетова Н.П. Основы региональной экономики. Учебное пособие. Москва. Ростов н/Д: 2000. – 448 с., С. 35, 36.

3) Определение региона как системы низшего иерархического уровня экономического районирования.

Как нетрудно заметить – приведенные три пункта отражают некоторые системные представления об организации территориального хозяйствования. Так первый пункт соответствует принципу выделения подсистем в глобальной системе хозяйствования. Второй – свидетельствует о том, что регион представляет собой систему, и, соответственно третий показывает иерархичность системы хозяйствования.

Зарубежные ученые-регионалисты склоняются к точке зрения на регион как пространственную организацию хозяйствования, например, Тюнен выделяет как наиболее влияющий на затраты и прибыль фактор размещения, утверждая, что на специализацию предприятий влияет пространство⁸¹. Той же точки зрения придерживается и Вебер, выдвинувший идею создания «общей теории размещения».

Немаловажное значение к пониманию необходимости введения положений стратегического управления в практику управления региональным развитием с позиции системного подхода имеет «концепция полюсов роста»⁸², главная идея которой в том, что регионы имеют свои центры роста, основанные на лидирующих производствах, «подтягивающих» остальные сферы регионального развития, что особенно соответствует теперешним трансформационным тенденциям в России, когда происходит острая дифференциация регионов по уровням социально-экономического развития. Нетрудно заметить, что указанная концепция весьма схожа с концепцией стержневых компетенций применительно к организациям.

Особое место применительно к обозначению позиции и роли государства в региональном развитии играет «Теория регионального развития», относящаяся к области региональной политики развития, чем подчеркивается ее практическая направленность. Указанная теория является основой принятия планов развития на вышестоящем, государственном уровне⁸³.

Подводя некоторый итог по позициям ученых-регионоведов, следует сказать, что теории регионального управления в большей степени «готовы к принятию» некоего системообразующего теоретического ядра, которое бы позволило объединить, безусловно колоссальный опыт, накопленный в данной сфере исследований в систематически стройную теорию практической направленности, которая может стать тем теоретическим базисом, который позволит системно управлять развитием территорий.

81 Бутов В.И., Игнатов В.Г., Кетова Н.П. Основы региональной экономики. Учебное пособие. Москва. Ростов н/Д: 2000. – 448 с., С. 39.

82 Указанная концепция активно разрабатывалась французским экономистом Перу и его учеником Бурвилем.

83 Бутов В.И., Игнатов В.Г., Кетова Н.П. Основы региональной экономики. Учебное пособие. Москва. Ростов н/Д: 2000. – 448 с., С. 42.

Развитие регионов с позиции Федерации

В соответствии с проектом «Программы социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2005-2008 годы)⁸⁴ государство ставит перед собой множество задач в части политики социально-экономического развития регионов (подробнее см. приложение 1) Рассмотрим некоторые из них с критической позиции.

Первое, что требует внимания – это позиция отвержения прямого вмешательства государства в политику принятия решений региональных и муниципальных органов власти и обязательства создать систему многочисленных механизмов финансового стимулирования развития территорий: «В итоге, должен произойти отказ от избыточного вмешательства федеральных властей в решение вопросов регионального и местного значения, снижение степени федерального регулирования на территориальном уровне, построена новая система органов муниципальной власти»⁸⁵.

Однако невозможно на наш взгляд представить себе механизм реструктуризации органов регионального управления без вмешательства надсистемы т.е. государства, в случае, если такая реструктуризация должна будет соответствовать целям надсистемы.

И далее: «наделение региональных и местных властей ответственностью за принятие решений, закрепляемой, с одной стороны, фискальной автономией региональных и местных властей и, с другой стороны, – механизмами внешнего финансового управления». С указанным положением программы нужно и целесообразно согласиться, то есть фискальная автономия выдвигается как мотивационный механизм, создание которого призвано обеспечить развитие регионов и одновременно с наделением суверенитетом территорий закрепить за органами управления ответственность за принимаемые решения. Однако из сказанного следует существенное противоречие: иными словами, государство переносит бремя перераспределения доходов и финансирования региональных программ на регионы? Возникает вопрос: за счет чего? Ведь о тех перечислениях в федеральный бюджет, которые уже существуют не говорится ничего. Не означает ли это, что регионы будут в праве лишь вводить новые налоги? Иначе же, каким образом государство предполагает «латать дыры» в федеральном бюджете?

И далее указанное противоречие сглаживается: «Особое место в создаваемой системе федеральной поддержке социально-экономического развития территорий в среднесрочной перспективе

84 Программа социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2005-2008 годы). - <http://www.polit.ru/dossie/2005/02/15/program1.html> (Так же указанный документ см. на <http://tchirkounov.ru/articles/article.php?id=263>).

85 Там же.

займет Фонд регионального развития, который предстоит сделать основным каналом федеральной финансовой поддержки региональных инвестиционных проектов»⁸⁶. Собственно предлагается механизм конкурсного финансирования программ регионального развития, однако тут же приводится оговорка:

«России предстоит усовершенствовать систему мер федеральной политики в отношении отдельных регионов и территорий – Северного Кавказа, Калининградской области, Дальнего Востока. В ближайшее время федеральные целевые программы регионального развития будут сосредоточены исключительно на поддержке перечисленных территорий с одновременным коренным пересмотром механизмов федеральной поддержки развития территорий даже при наличии особых условий геополитического характера»⁸⁷.

И далее, «Поддержка должна оказываться не через прямые финансовые вливания, а через создание стимулов для собственных усилий региональных и местных властей, а также нормативно-правовую, методическую и методологическую помощь в проведении реформ, направленных на улучшение предпринимательского климата, развитие социально-экономической сферы, обеспечивающих рост благосостояния населения, проживающего на указанных территориях».

Наряду с отмеченными противоречиями есть несомненные положительные стороны проекта программы, например, не вызывает никакого сомнения необходимость мониторинга состояния регионов и введения с этой целью системы показателей их социально-экономического развития.

На наш взгляд позитивным положением программы так же является развитие человеческого капитала, предполагающее мониторинг и изучение основных тенденций миграционных процессов внутри страны, содействие свободному перемещению рабочей силы и эффективному размещению трудовых ресурсов как ответу на вызовы новых экономических условий, создание системы образовательных проектов, направленных как на подготовку кадрового потенциала, ответственного за эффективное проведение реформ на региональном и местном уровне, так и на кадровое обеспечение экономического роста (инвестиционных проектов)⁸⁸.

Указанное положение отражает общую закономерность развития социально-экономических систем, которая в общем виде звучит как правило первенства развития человека, как основного

86 Там же.

87 Программа социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2005-2008 годы). - <http://www.polit.ru/dossie/2005/02/15/program1.html> (Так же указанный документ см. на <http://tchirkounov.ru/articles/article.php?id=263>).

88 Там же, пункт 4.1

системообразующего элемента сложных искусственных систем, носителя целей и движущего начала их развития.

Программой так же предполагается создание стимулов для внедрения инструментов стратегического планирования, программно-целевого бюджетирования и бюджетирования, ориентированного на результат, новых механизмов административного регулирования, что, безусловно, является позитивным моментом «федеральной» позиции введения в практику государственного и регионального управления современных технологий менеджмента.

Пока не понятны механизмы реализации мониторинга социально-экономического развития регионов и муниципальных образований, состояния нормативно-правовой базы, хода социально-экономических реформ, формальных и неформальных барьеров для ведения бизнеса и осуществления инвестиционных проектов, выявления инфраструктурных возможностей для реализации крупных инвестиционных проектов, создание системы сбора и распространения лучшей практики проведения реформ на региональном и местном уровне. Однако тот факт, что государство готово быть по крайней мере информационным посредником и спонсором регионов в части передачи положительного опыта говорит о позитивной направленности реформ.

Не оставлен без внимания западный опыт регионального развития. В частности предмет нашего исследования, т.е. кластерообразование, как инструмент регионального развития, в частности одним из направлений федеральной политики в области создания стимулов для решения общенациональных задач на региональном и местном уровнях признано проведение политики по выявлению и развитию экономических кластеров на территориальном уровне – содействие кооперации, образованию партнерств и сообществ географически соседствующих и интеграционно взаимодействующих предприятий и связанных с ним организаций: поставщиков оборудования, комплектующих, специализированных производственных и сервисных услуг, научно-исследовательских и образовательных организаций⁸⁹.

Развитие регионов посредством развития муниципальных образований

При рассмотрении возможных моделей развития регионов нельзя выпускать из внимания тот факт, что регионы на более низшем уровне управления представляют собой муниципальные образования (МО), горизонтальные связи между которыми, безусловно

⁸⁹ Программа социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2005-2008 годы). - <http://www.polit.ru/dossie/2005/02/15/program1.html> (Так же указанный документ см. на <http://tchirkounov.ru/articles/article.php?id=263>).

существуют, однако говорить о том, что они системны и работают на стратегию регионального развития возможно не всегда.

Муниципальные образования в лице органов местного самоуправления представляют собой не что иное, как выражение целей местного сообщества через уполномоченных выборных управляющих. То есть каждое отдельно взятое МО является носителем целей, а, следовательно и следует некоторой модели поведения, т.е. стратегии.

Указанное рассуждение приводит нас к пониманию того факта, что стратегия региона не всегда поддерживается тем или иным ее территориальным элементом. Так, например, произошло во Владимирской области: вначале были разработаны стратегии МО, а затем региональные власти начали выстраивать на их основе стратегию регионов, что на наш взгляд не совсем корректно и порождает упрощенное представление о стратегии региона как о простой сумме стратегий МО, а это в свою очередь приводит к декларативному представлению стратегии региона как лозунгам с использованием «модных слов», что подтверждается соответствующими исследованиями ученых⁹⁰ в данной области: «На уровне экспертных оценок можно сделать вывод о том, что стратегии во Владимирской области нет. По крайней мере, те планы долгосрочного развития, которые официально доводятся до населения не содержат тех параметров, которыми обычно сопровождается стратегия развития». Дальнейшее рассмотрение указанного подхода открывает еще большие патологии не совместимые с парадигмой стратегического управления:

- 1) Видение главной проблемы в том, чтобы найти механизм перераспределения ресурсов внутри региона среди хозяйствующих субъектов (отсутствие ориентации региона на целевое взаимодействие со средой)⁹¹.
- 2) Отсутствие действительно стратегии, и как следствие ее главного мотивационного механизма – вектора целей, на который начинают работать векторы целей территориальных единиц, хозяйствующих субъектов и людей.
- 3) Соответствие существующей модели управления региональным развитием модели квазикорпорации, когда территория рассматривается как «большая фабрика», которой нужно управлять, что позволяет более рационально распределять

90 Лапыгин Ю.Н. Проблемы и результаты стратегического управления регионом. // Стратегия как инструмент муниципального и регионального развития: Теория, проблемы, практика / Под общ. ред. А.Е. Илларионова и В.А. Кретинина. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2004. – 272 с., С. 19.

91 Алтухов П.П. Стратегия социально-экономического развития муниципальных образований. // Стратегия как инструмент муниципального и регионального развития: Теория, проблемы, практика / Под общ. ред. А.Е. Илларионова и В.А. Кретинина. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2004. – 272 с., С. 32.

имеющиеся ресурсы, однако при этом создаются барьеры для стратегического развития⁹².

- 4) Большая часть показателей «роста» не отражает фактического состояния региона с позиции его развития, представляя собой «эффектные отчеты»⁹³.

Несмотря на все перечисленные патологии практики стратегического управления во Владимирской области следует отметить ряд позитивных моментов в проведенной работе по разработке стратегий муниципальных образований. Приведенные ниже выводы позволяют выделить как положительные, так отрицательные стороны проводимых изменений.

Во-первых, в течение двух лет (2003-2004) разработаны стратегии развития всех 42 МО Владимирской области⁹⁴, что само по себе позитивно сказывается на перестройке мышления субъектов целеполагания в сторону принятия стратегического подхода к управлению.

Во-вторых, возникла парадоксальная ситуация: стратегия государства не продекларирована, стратегия области не разработана, а стратегии МО сформированы и начали выполняться⁹⁵.

В-третьих, собрано и обработано колоссальное количество информации, муниципальные стратегии содержат информацию о точках роста, основанных на формировании молочных и строительных кластеров. Недостатком указанного подхода является то, что кластеры носят локальный характер, ограниченный территорией муниципалитета⁹⁶.

В-четвертых, обобщенный опыт разработки стратегий развития МО⁹⁷ может быть использован при разработке стратегии региона и формировании отраслевой структурной политики.

В-пятых, при разработке стратегии региона, стратегии МО, входящих в его состав должны быть откорректированы⁹⁸ так, чтобы не только не противоречить первой, но и желательно иметь сонаправленный вектор целей.

92 Лапыгин Ю.Н. Проблемы и результаты стратегического управления регионом. // Стратегия как инструмент муниципального и регионального развития: Теория, проблемы, практика / Под общ. ред. А.Е. Илларионова и В.А. Кретинина. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2004. – 272 с., С. 21.

93 Гутман Г.В. Теоретические и методологические основы оценки региональной экономики. // Стратегия как инструмент муниципального и регионального развития: Теория, проблемы, практика / Под общ. ред. А.Е. Илларионова и В.А. Кретинина. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2004. – 272 с., С. 24.

94 Стратегия развития муниципалитета / Под общ. ред. Г.В. Гутмана и А.Е. Илларионова. – М.: ЮРКНИГА, 2003. – 256 с., С. 7.

95 Та же, С. 123.

96 Стратегия развития муниципалитета / Под общ. ред. Г.В. Гутмана и А.Е. Илларионова. – М.: ЮРКНИГА, 2003. – 256 с.

97 Лапыгин Ю.Н., Илларионов А.Е., Лачинина Т.А. Разработка и реализация стратегии муниципалитета. – Владимир: Владимирская книжная типография, 2005. – 336 с.

98 Факторы стратегического развития / Под ред. проф. Ю.Н. Лапыгина. – Владимир: Владимирская книжная типография, 2005. – 165 с., С. 117.

В-шестых, подведены первые итоги реализации стратегий 42 МО Владимирской области, которые свидетельствуют об успешном развитии и формировании кластеров в области переработки сельскохозяйственной продукции⁹⁹.

Кретинин В.А.

Приоритетные направления развития АПК

Поиск и реализация путей, методов и средств выхода из глубокого экономического кризиса, в котором находится отечественное сельское хозяйство, другие отрасли и сферы агропромышленного комплекса, относится к числу главных задач. В обязательном порядке должны быть приняты меры макроэкономического порядка, касающиеся ценовой, кредитно-финансовой политики и поддержки АПК. Очевидно, что направленность аграрной политики должна исходить из необходимости: первое - устойчивого и эффективного функционирования агропромышленного комплекса в целях удовлетворения потребностей населения в его продукции, второе - высокой мотивации труда его работников, третье - развития сельских территорий. При этом сельское хозяйство следует рассматривать не только с позиций производства, но и как сложную многогранную систему, выполняющую спектр народнохозяйственных проблем: демографическую, трудоресурсную, экологическую, природоохранную и другие.

Основные направления агропродовольственной политики Правительства РФ на 2001-2010 годы (одобрены на заседании Правительства Российской Федерации 27 июля 2000 г., протокол № 25) предусматривают решение стратегических задач в АПК путем ускоренного восстановления производства зерна, проведения структурной политики, предусматривающей содействие повышению конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей, проведение единой земельной, технологической, кадровой, финансовой политики, информационного обеспечения.

В числе первоочередных государственных мер по преодолению спада сельхозпроизводства предусмотрено: способствовать улучшению технической оснащенности сельского хозяйства, развитию долгосрочного инвестиционного кредитования сельского хозяйства, лизинговой и страховой деятельности, созданию условий для привлечения частных инвестиций в АПК, созданию

⁹⁹ Опыт разработки и реализации стратегий развития муниципальных образований Владимирской области / Ин-т стратег. развития муниципал. образований «Малые города»; А.Е. Балобанов [и др.]; общ. ред.: А.Е. Балобанов, А.Е. Илларионов. – Владимир: Транзит Икс, 2005. – 224 с.

цивилизованного рынка земли с целью передачи земельных участков эффективно хозяйствующим субъектам, эффективных интеграционных структур, информационно-консультационной системы.

Основные направления стабилизации и развития агропромышленного комплекса нашли отражение в Концепции Стратегии социально-экономического развития Владимирской области до 2015 года, Концепции стабилизации и развития агропромышленного комплекса Владимирской области на период 2004-2006 годы, проекте областной комплексной программы «Стабилизация и развитие агропромышленного комплекса Владимирской области на 2006-2010 годы»:

- развитие производственного потенциала агропромышленного комплекса на качественно новом научно-техническом уровне, соответствующем требованиям современных технологий ведения сельскохозяйственного производства;

- выбор эффективных форм хозяйствования, реформирование и финансовое оздоровление неплатежеспособных хозяйств;

- концентрация государственной поддержки на приоритетных направлениях развития агропромышленного производства, таких как племенное дело в животноводстве, элитное семеноводство, материально-техническое переоснащение сельскохозяйственного производства; мероприятия по сохранению плодородия почв.

Социально-экономическое положение сельского хозяйства во многом определяется технической оснащенностью сельхозтоваропроизводителя. Проблема технического перевооружения аграрного сектора является в настоящее время одной из главных. Диспаритет цен на промышленную и сельскохозяйственную продукцию, постоянный рост тарифов на топливно-энергетические ресурсы не позволяют вести расширенное воспроизводство и обновлять основные производственные фонды, приводят к резкому снижению покупательской способности сельхозтоваропроизводителей.

По сравнению с 1990 годом парк тракторов сократился на 64 процента, зерноуборочных комбайнов – в два раза. Аналогичное положение и по другим основным сельхозмашинам и оборудованию. Ежегодное обновление техники в хозяйствах области не превышает 1-3 процентов. При сохранении таких тенденций через 2-3 года останется лишь треть потенциала машинно-тракторного парка.

По этим причинам многими предприятиями не выполняются требования технологии проведения полевых работ, сокращаются посевные площади, поголовье скота, уменьшаются объемы производства сельскохозяйственной продукции. Износ материально -

технической базы ведет к сокращению работ по поддержанию плодородия земель, ее недостаток – к сокращению рабочих мест.

Все это определяет острую необходимость осуществления действенных мер по развитию производственного потенциала сельского хозяйства, техническому перевооружению отраслей АПК в целях стабилизации сельскохозяйственного производства.

Оснащение сельхозпредприятий энергонасыщенными тракторами мощностью 200-300 л.с., ежегодное приобретение 30-40 новых модификаций зерноуборочных комбайнов, освоение обработки почвы с применением комбинированных почвообрабатывающих и посевных агрегатов позволит обеспечить отрасль животноводства кормами более высокого качества.

Обоснованием второго направления является тяжелое финансовое положение большинства сельскохозяйственных организаций области, которое характеризуется:

- незначительными денежными поступлениями от реализации продукции из-за низкого уровня цен на нее и ограничений сбыта;

- нехваткой собственных оборотных средств для сезонного финансирования производства и недоступностью банковского кредита;

- высокой кредиторской задолженностью, в основном по льготным государственным кредитам, платежам в бюджеты всех уровней и внебюджетные фонды.

Многие неплатежеспособные предприятия подлежат реформированию и финансовому оздоровлению в целях сохранения и развития сельскохозяйственного производства.

Для создания эффективных форм хозяйствования необходимо использовать :

- смену организационно-правовых форм сельхозорганизаций с привлечением инвестора;

- передачу контрольного пакета акций в уставный капитал эффективному собственнику;

- развитие интеграционных структур, объединяющих сельскохозяйственное производство, переработку и сбытовые организации;

- совершенствование внутрихозяйственных экономических отношений, организации производства и управления.

Необходимость следующего направления обоснована тем, что аграрный сектор экономики в условиях рынка занимает особое положение, не позволяющее без государственного вмешательства и поддержки в полной мере и на равных условиях участвовать в межотраслевой конкуренции. Трудно рассчитывать на решение

проблемы стабилизации аграрного производства, реформирование аграрного сектора лишь на основе его самоорганизации.

Предприятия агропромышленного комплекса Владимирской области получают государственную поддержку из областного бюджета по 20-ти направлениям, из федерального - по 10-ти. Распыление бюджетных средств по многим направлениям и их незначительная сумма приводит к неэффективной государственной поддержке.

Государственная поддержка должна быть сконцентрирована на приоритетных направлениях развития агропромышленного производства, таких как племенное дело в животноводстве, элитное семеноводство, материально-техническое переоснащение сельскохозяйственного производства.

При решении проблем развития АПК необходим комплексный подход, а это возможно только программным путем. Эффективность программного метода подтверждается показателями исполнения областных целевых программ: "Организация семеноводства сельскохозяйственных культур в хозяйствах Владимирской области на 2001-2005 годы", "Совершенствование племенной работы в молочном животноводстве в сельскохозяйственных предприятиях Владимирской области на 2001-2005 годы", «Воспроизводства плодородия почв Владимирской области на 2001-2005 годы».

Выполнение целевой программы "Организация семеноводства сельскохозяйственных культур в хозяйствах Владимирской области на 2001-2005 годы" позволило семеноводческим хозяйствам, получающим бюджетные субсидии, реализовать за четыре года сельхозтоваропроизводителям области 10,8 тыс. тонн семян элиты и первой репродукции зерновых культур, 4,9 тыс. тонн картофеля, 0,3 тыс. тонн семян многолетних трав.

В области районированы 9 новых сортов зерновых и зернобобовых культур, 5 сортов картофеля, 6 сортов кормовых культур (кукуруза, соя, кормовые бобы) и 5 сортов многолетних трав. Большинство из них своевременно внедрялись в семеноводческие посевы специализированных хозяйств и нашли широкое распространение в посевах сельхозтоваропроизводителей всех форм собственности.

В результате выполнения программных мероприятий наличие сортовых посевов зерновых культур составило в 2004 году 98,5%, что на 4,5% выше уровня 2000 года, картофеля - 92%, что на 8% выше уровня 2000 года. Урожайность зерновых в 2004 году по сравнению с 2000 годом повысилась на 5,6%, картофеля - на 43%.

В соответствии с программой по семеноводству укреплялась материально-техническая база машинно-технологических станций

(далее - МТС). Эффективное использование машинно-тракторного парка позволило МТС в 1,5 раза увеличить объемы полевых работ в сельхозорганизациях области и заготовить в 2004 году 21 тыс. тонн силоса, 20 тыс. тонн сенажа, 4,7 тыс. тонн сена, убрать зерновые культуры с площади 5,5 тыс. га и обеспечить нагрузку на комбайн 240 га, что в 2 раза выше нормативной.

Благодаря выполнению мероприятий целевой программы "Совершенствование племенной работы в молочном животноводстве в сельскохозяйственных предприятиях Владимирской области на 2001-2005 годы", улучшились качественные показатели животных. Животные чистопородные и четвертого поколения составляют 96% от общего поголовья крупного рогатого скота, что на 5 % больше по сравнению с 2001 годом. Животные элита-рекорд и элита составляют 70,5 % от общего поголовья крупного рогатого скота. При этом средний надой на корову увеличился с 3453 кг в 2001 году до 4028 кг в 2004 году или почти на 17 %.

В рамках целевой программы «Воспроизводство плодородия почв Владимирской области на 2001-2005 г» за 4 года проведено известкование почв на площади 84,6 тыс. га, фосфоритование – 8,2 тыс. га, ежегодно на гектар посева вносится по 20-25 кг д.в. минеральных удобрений. Как результат, не допущено резкого снижения качественных показателей состава почв.

Кувшинова Т.В.

Особенности развития стекольной отрасли региона с 1998г.

Рынок стекла в России, как и во всём мире, перспективен из-за постоянного роста выпуска пищевых продуктов с использованием стеклотары, увеличением объёмов потребления стекла в жилищном и гражданском строительстве, автомобилестроении и мебельной промышленности.

К переломному для отрасли и экономике страны в целом 1998г. основу стекольной промышленности Владимирской области составляли 23 специализированных заводов, выпускавшие свыше 90% всей товарной продукции отрасли и объединявшие более 90% производственного персонала. Кроме того, выпуск стеклоизделий был организован на примерно полутора десятке малых предприятиях. Отрасль имела высокую концентрацию производства: тремя наиболее крупными предприятиями вырабатывается примерно 42%, а четыремя – половина всей отраслевой продукции.

1998г. вместе с монетарным кризисом резко повысил конкурентоспособность отечественных предприятий за счет

девальвации рубля. Все структурные составляющие себестоимости продукции стекольных предприятий (оплата труда, стоимость материалов, энергии и т.д.) хоть и выросли в абсолютном выражении, однако по сравнению с издержками иностранных производств сократились в разы.

И хотя заслуги предприятий отрасли в подобной ситуации не было, т.е. ее потенциальная конкурентоспособность в долгосрочной перспективе не выросла, кризис 1998г. запустил механизм качественных изменений в стекольном производстве. В первую очередь следует отметить следующие его ключевые последствия:

- 1) возможность высоко успешного выхода на внешний рынок;
- 2) выгодность для иностранных производителей размещения производства на территории РФ, как в целях продвижения продукции на российский рынок, так и в целях снижения издержек (продукция, произведенная в нашей стране даже с учетом транспортных издержек имела стоимость меньшую, чем на аналогичных производствах, например, в Европе);
- 3) резкий рост внутреннего производства и строительства, нуждающегося в продукции стекольной отрасли.

С 1998г. начался не прекращающийся до настоящего времени период активного роста стекольной отрасли региона под воздействием выше приведенных факторов. Причем развитие отрасли происходило с опережением средних показателей по промышленности в целом.

В 1999 году в стекольной промышленности сохранились положительные тенденции развития: индекс физического объема производства к 1998 году составил 108,9%100. Продукции выпущено на 1364,9 млн. рублей, в том числе с ростом на 53% сортовой посуды, на 59,2% закаленного полированного стекла, на 0,5% стеклобутылок. Вместе с тем, снижено производство оконного стекла на 18%.

Особенно активно развивался ООО «Хрустальный завод»: за 1999 год им произведено продукции на 177,5 млн. рублей с ростом к 1998 году на 30,4%. Признанными лидерами в производстве стеклотары являлись ОАО «Красное Эхо» и ООО «РАСКО», которые за последние 1998-1999гг. увеличили выпуск продукции более чем в 2,5 раза. Ведущее предприятие в производстве строительного стекла – ЗАО «Символ», на его долю приходится 80% выпускаемого в области

¹⁰⁰ Здесь и далее цифровые данные приведены по годовым отчетам Госкомстата по Владимирской области и ежемесячным бюллетеням Управления экономики администрации Владимирской области «Итоги социально-экономического развития Владимирской области».

Автором были проанализированы и альтернативные данные Ассоциации стекольных предприятий Владимирской области. Однако они не имеют существенных расхождений с официальной статистикой. И если официальные и альтернативные данные по стоимостным показателям и имеют примерно 5% отличие (например, за 2003г. заявляемый объем выпуска продукции стекольной промышленностью составляет соответственно 4446,9 и 4249,2 млн. рублей), то по физическим показателям отклонения минимальны (к примеру, за тот же 2003г. объем выпуска стеклобутылки – 1489,9 и 1488 млн. стеклобутылок соответственно).

оконного стекла. Завод также выпускает стеклотару, автомобильное стекло, стеклопакеты, сувениры и изделия из кварцевой керамики. ОАО «Стеклозавод «Красный Октябрь» за истекший год произведено 67 млн. единиц аптекарской посуды, что составило к 1998г. 104,7%.

Вместе с тем на ряде предприятий отрасли положение оставалось нестабильным: не снижается кредиторская задолженность - по состоянию на 01.12.99г. она составила 802,4 млн. руб. и превысила дебиторскую (261,6 млн.) почти в 3 раза, семь акционерных обществ имели убыток на 14,2 млн.

Промежуток времени с 1998г. по 2002г. можно определить как первый период роста отрасли, происходивший в основном за счет традиционных участников производства (второй этап, о котором подробнее речь пойдет ниже и который продолжается и в настоящее время, характеризуется резким входением в отрасль новых игроков и серьезными изменениями в стекольном бизнесе РФ в целом).

Интересно проследить ключевые изменения, произошедшие в структуре стекольной промышленности региона в данный период с 1998г. по 2002г.

Изменения удельного веса отдельных подотраслей в объеме производства в стоимостном выражении стекольной промышленности (приведены на рисунке 1), наглядно отображают переориентацию отрасли на выпуск стеклотары. В первую очередь, данный процесс связан с увеличением спроса на стеклотару и строительное стекло и одновременно с отсутствием в регионе линий по производству высококачественного строительного стекла на основе флоат-процесса.

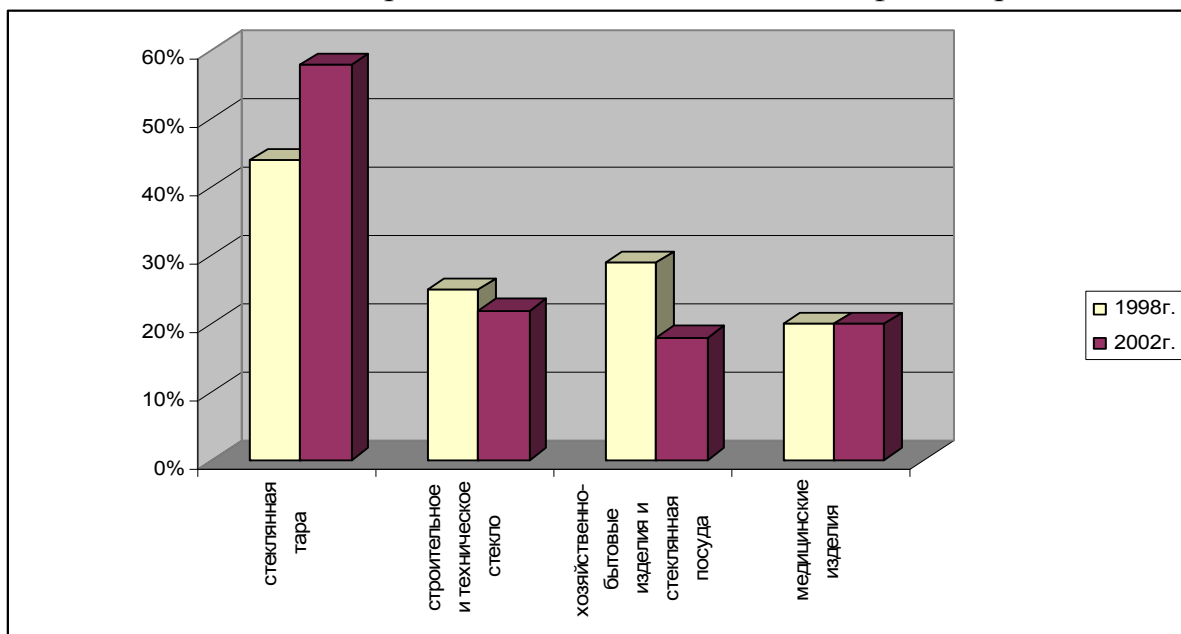


Рис.1. Изменения в отраслевой структуре выпуска продукции за 1998-2002 гг.

В 2003 году положительную динамику развития отраслевого производства определяли стеклотарные предприятия.

Снижение выпуска строительного стекла было вызвано прекращением производственной деятельности ОАО «Стройтехстекло». Отставание от прошлого года в производстве сортовой посуды в значительной степени связано с реконструкцией производства на ООО «Опытный стекольный завод» и холодным ремонтом стекловаренной печи по выпуску бесцветного стекла на ООО «Хрустальный завод».

В 2004 доля стекольной отрасли в промышленности региона достигла 7,4%. Положительную динамику развития стекольной промышленности в 2004 году определяли предприятия, выпускающие стеклянную тару и сортовую посуду. Ввод в действие 3-й очереди производства на ООО «Русджам» (суммарная мощность 1 млрд. стеклотары в год) и реконструкция цеха №4 ОАО «Красное Эхо» (пос. Уршель, Гусь-Хрустального района) позволили увеличить областные производственные мощности по выпуску стеклотары в полтора раза (около 2,3 млрд. шт. в год). Проведенная модернизация технологического процесса способствовала ООО «Опытный стекольный завод» увеличить выпуск продукции на предприятии в 1,7 раза.

Снижение выпуска строительного стекла более, чем в два раза обусловлено отсутствием производственной деятельности на ОАО «Стройтехстекло» и введением на предприятии процедуры банкротства. Интересной особенностью, оказывающей сильнейшее влияние на развитие стекольной отрасли региона является фактическая монополизация двух из четырех сегментов рынка. На настоящий момент производство листового стекла и медицинской посуды среди крупных и средних предприятий осуществляют по одному заводу – Фирма «Символ» и Ковровский стекольный завод «Красный Октябрь» соответственно. Причем ЗАО «Символ» контролирует около 10% общероссийского рынка строительного и технического стекла.

В наиболее крупном (как во Владимирском регионе, так по РФ в целом) сегменте стекольной отрасли главенствующие позиции имеют три ключевых игрока: два холдинга (РАСКО и Стеклохолдинг), а также крупнейший в регионе завод Русджам-Гороховец. Два из них: Русджам и РАСКО – входят в состав крупнейших в России холдинговых производителей стеклотары. Т.о. стекольная отрасль Владимирского региона широко интегрирована в стекольную промышленность РФ.

Кроме выше обозначенных компаний, в области работает объединение стекольных заводов «Эвис», включающее четыре завода: Иванищевский, Тасинский, Золотковский и Воровского,

производящие рюмки, пивные бокалы, кувшины, креманки, стаканы, сортовую посуду, вазы и другую продукцию.

Наличие небольшого числа крупнейших производителей в каждом секторе стекольной отрасли региона, во многом определяло и определяет в настоящий момент направление развития отрасли, создавая ситуацию, близкую к олигополии.

С другой стороны, анализируя ежегодные изменения, происходившие в отрасли с момента экономического кризиса августа 1998г., следует отметить, что, несмотря на наличие некоторых основных тенденций, важнейшей особенностью ее развития является сильнейшая неопределенность даже в среднесрочной перспективе. Во многом данная ситуация обусловлена следующими факторами:

- 1) отсутствие долгосрочных контрактов у многих производителей, следствием чего является незащищенность от колебаний спроса на продукцию;
- 2) несистемностью и длительностью (последнее обусловлено особенностями технологического характера) реконструкции существующих производств и ввода новых мощностей;
- 3) незащищенностью ряда заводов от конкуренции с производителями других регионов и зарубежными компаниями по причине низкой эффективности как производственной так и маркетинговой деятельности.

В целом стоит подчеркнуть проблемы, связанные с неконкурентоспособностью малых независимых производителей, глобализацией в стекольной отрасли РФ и активной обратной вертикальной интеграцией потребителей стеклотары, которые обострились в 2004-2005гг. и могут привести к серьезному кризису небольших стекольных производств в области уже в самое ближайшее время, что требует скорейшей корректировки процесса развития стекольных производств Владимирского региона.

Лапыгин Д.Ю.

Развитие социально-экономических систем

Целостный взгляд на мир (как результат непосредственного созерцания) был свойственен уже древним грекам, да и само слово «Systema» греческого происхождения, круг его значений в родном языке весьма обширен: сочетание, организм, устройство, организация, союз, строй, руководящий орган.

Этапы становления системности как парадигмы мышления и мироустройства приведены на рис. 1.

Следует заметить, что «система» – это не столько какая-то особенная категория вещей¹⁰¹ или им присущее свойство, сколько единственно возможная форма их существования, в противном случае в результате качественного перехода *вещь 1* перестает существовать, переходя в *вещь 2*. В случае же полного разрушения связей, определяющих функционал совокупности элементов системы, система вообще перестает существовать (например, разрушение связей по всем уровням управленческой иерархии приведет к тому, что полностью разрушится система управления организацией).

Можно выделить более двух десятков определений понятия «система»¹⁰², некоторые авторы приводят новые, включающие или исключаяющие некоторые, безусловно, присущие системам свойства. Рассмотрим некоторые из тех определений, которые приводятся как обобщение уже существующих.

Авторы учебного пособия¹⁰³ утверждают, что система – это целенаправленный комплекс взаимосвязанных элементов любой природы и отношений между ними.

Однако данное определение на наш взгляд слишком узко:

1. Целенаправленность системы предполагает наличие функции, или иначе – миссии системы. Однако осмелимся утверждать, что целевая ориентация свойственна лишь интеллектуально-управляемым системам. Например, у солнечной системы нет цели, т.е. какого-либо конкретного состояния к которому она стремится – есть тенденция поведения, цель же предполагает подвластную воле изменчивость, самоорганизуемость, адаптацию самой системы, опосредованное изменение системой ее окружения). То есть наличие цели свойственно системам подсистемой которых является человек.

2. Комплекс¹⁰⁴ – это разновидность системы и дальнейшая часть анализируемой формулировки определения является явно лишней.

3. Заключительная часть определения об отношениях между элементами является необходимым условием существования как минимум одной связи. Сами же отношения (их наличие) не являются признаком системности. Например, если существуют отношения, взаимной симпатии между двумя работниками организации, то вряд

¹⁰¹ Понятие «вещь» введено для определения более четкой границы между двумя значениями понятия «сущность»:

1) Сущность как нечто сущее поддающееся описанию, т.е. реальный объект, процесс или явление.
2) Сущность как обобщающее понятие класса объектов действительности, т.е. информационная модель реального объекта, процесса или явления, которая может быть описана системой атрибутов (атрибутами может быть однозначно описан любой экземпляр класса). В контексте нашего исследования под «вещью» мы понимаем сущность в первом из указанных значений.

¹⁰² Одиннадцать определений представлены в Наянзин Н.Г. Системный анализ. Часть 1. Системный подход. Владимир: ВГПУ, 1998. – С. 8-10.

¹⁰³ Мыльник В.В. Титаренко Б.П. Волочиенко В.А. «системы управления». учебное пособие. - М.: «Экономика и финансы», 2002. - С. 7.

¹⁰⁴ Комплекс [< лат. complexus связь, сочетание]- совокупность, сочетание предметов, действий, явлений или свойств, составляющих одно целое (Словарь иностранных слов. – 15-е изд., испр. – М.: Рус. яз., 1988. – 608 с.).

ли это является детерминантой их производственных функций в производственной системе, с другой стороны, указанные отношения могут детерминировать их поведение как элементов системы «социум».



Рис. 1. Этапы формирования системных представлений о мироустройстве и процессе его познания

То есть для исследователя важно определить исследовательский контекст или, возвращаясь к терминологии исследования систем, свойство, с позиции которого мы рассматриваем множество элементов как систему (позже мы вернемся к указанному требованию).

Ф.И. Перегудов и Ф.П. Тарасенко говорят что система – это средство достижения цели¹⁰⁵, называя ряд особенностей систем: целостность, относительная обособленность от окружающей среды,

¹⁰⁵ Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ: Учеб. пособие для вузов. – М.: Высш. шк., 1989. – С. 68.

наличие связей со средой, наличие частей и связей между ними (структурированность), подчиненность всей организации системы некоторой цели. Пожалуй, повторимся, но утверждать, что система – это средство достижения целей можно лишь с оговоркой, что речь идет об искусственных системах, созданных человеком. Например, можно ли представить, что вселенная – это средство достижения целей? Нет, и, тем не менее, это система, частью которой является человек, как носитель субъективных целей.

Остановимся на таком определении исследуемого понятия, которое одновременно характеризует и требование к сущности, чтобы она могла быть названа системой (выделена из контекста) и первое свойство систем:

система – это множество элементов X , такое, что каждый элемент указанного множества x_i состоит как минимум в одной связи с (1) любым другим элементом указанного множества, такой, что указанная связь определяет в какой-то части свойства всей системы, определяющие, в свою очередь ее поведение.

Мы принципиально не вводим в данное определение исследовательский контекст, чтобы максимально приблизиться к объективности самой априорной системности вещей вне исследователя, так, как если бы исследователя не было вовсе, а «система» сама «решила» что она есть как проявление эмерджентности высшего уровня иерархии эмерджентностей обусловленных связями входящих в нее элементов.

Введение исследовательского контекста привело бы нас к следующему определению А.И. Уемова: «вещи m образуют систему относительно заданного отношения R и свойства P , если в этих вещах (2) существуют свойства P , находящиеся в отношении R »¹⁰⁶.

Мы, однако, вынуждены в качестве точки зрения (исследовательского контекста) выдвинуть не системообразующее отношение, а свойство. С этой позиции указанное определение приобретает следующий вид:

Вещи m являются системой, если заданные свойства P образуются при отношениях R между вещами m , так, что свойства p (3) (свойства вещей) образуют отношения R . Иначе говоря, система – это свойство связанных между собой отношениями элементов, отличное от простой совокупности свойств этих элементов вне какой-либо из связей между ними.

Каждое из трех приведенных выше определений системы уникально с точки зрения теоретического базиса, той исследовательской позиции, с которой рассматривается одна и та же категория, все они имеют свое значение, в совокупности определяя

¹⁰⁶ Костюк В.Н. Изменяющиеся системы. – М.: Наука, 1993. – С. 4. по Уемову А.И. Системы и системные исследования // Проблемы методологии системного исследования. М.: Наука, 1970. С. 64-86.

указанное понятие. Далее мы будем обращаться к ним, чтобы обосновать то или иное положение исследования.

Понятия «развитие» определяется дефиницией еще более философско-системного содержания. Подвергнем критике определение, данное авторами коллективной монографии: «развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение систем»¹⁰⁷. Во-первых, изменения естественных систем, таких, например, как молекула – обратимы. И даже такая сложная система как организация может быть приведена в состояние предшествующее изменению. Например, если изменялась ее структура, то она может быть восстановлена.

Необратимо, на наш взгляд, развитие естественных систем, в случае, если человек, как носитель целей не внесет некоторые изменения, обеспечивающие регрессивное развитие, т.е. возврат системы в качественное состояние, предшествовавшее естественному развитию.

Направление – это линия движения (стратегия), путь развития. Когда идет речь о направлении, то следует понимать, что определяющей и связанной с рассматриваемой является дефиниция цели как желаемого состояния системы. Говоря так, мы понимаем, что целевая ориентация изменения системы – это единственная требуемая и достаточная закономерность указанного изменения, для того, чтобы его можно было назвать развитием.

Любая система, находящаяся в условиях статичной (не изменяющейся) внешней среды стремится к стабильному функционированию или состоянию покоя. Следует отметить, что указанное рассуждение приводит нас к понимаю двойственного характера цели: 1) цель как сущность системы, ее миссия, функция, смысл существования; 2) цель как желаемое состояние системы, требуемое для обеспечения ее функциональности, то есть реализации миссии (цели 1).

При этом цель 1 всегда определяется текущим состоянием системы (целевыми установками элементов системы, в частности подсистемы управления), в то время как цель 2 – это новое качественное состояние системы, определяемое динамикой внешней среды.

Циклические же движения системы (ее поведение), называемые авторами монографии обратимыми изменениями, определяющие ее функциональность не могут быть названы изменениями вообще, поскольку система периодически возвращается в состояние, обеспечивающее ее функциональность. Развитие же системы характеризуется изменением ее эмерджентности, т.е. свойств системы,

¹⁰⁷ Стратегическое развитие организаций / Под рук. и ред. проф. Ю.Н. Лапыгина. – Владимир: Владимирская книжная типография, 2004. – С. 6.

отличных от простой совокупности свойств ее элементов, которых не было ранее. При этом изменяется функциональность системы, т.е. ее миссия в широком смысле как миссия для системы и миссия для внешней среды.

С точки зрения определения № 1 системы (см. (1), *развитие системы X* – это такое изменение или образование хотя бы одной связи любого элемента x_i с любым другим элементом, что изменение или образование указанной связи качественно изменяет хотя бы одно свойство всей системы, определяющее, в свою очередь ее поведение.

Итак, на основе сказанного дадим следующее определение:

Развитие – это способ существования системы посредством изменения своего качественного состояние под воздействием изменяющихся факторов внешней среды (детерминант целей 2) или изменяющихся внутренних свойств системы (детерминант целей 1).

Данное определение включает как необходимое условие целевую ориентацию изменений. Изменения вызванные целями 2 можно охарактеризовать как ведомое развитие. При этом определяющим фактором необходимости указанного развития является лавинообразное увеличение количества обострившихся противоречий, само существование которых особенно свойственно искусственным системам и является нормальным. Стратегическая же проблема возникает в случае обострения множества оперативных проблем, когда системе необходимо либо качественно измениться, либо она перестанет существовать.

Приведенные нами положения, в частности, подтверждает позиция авторов пособия «развитием называют то, что происходит с системой при изменении ее целей»¹⁰⁸. Действительно, достижение новых целей требует изменения функциональности системы что может быть обеспечено изменением ее свойств, а это, в свою очередь (исходя из определения системы (3), требует в итоге изменения свойств элементов так, чтобы изменялись связи, определяющие свойства всей системы. То есть речь идет о запланированном, управляемом развитии.

С этой точки зрения согласно определению системы (3), *развитие системы m* – это изменение заданного свойства системы P в результате изменения отношения R , в следствие изменения или использования новых свойств вещей p , изменяющих отношение R .

Однако существует и третий уровень целей. Цели изменения самой среды, ее подготовка для принятия новых продуктов функционирования системы, когда объектом планирования изменений является не только система, но и сама среда (далее мы отметим, что указанные цели лежат в основе политической позиции региона в отношениях с надсистемой высшего порядка, т.е. государством).

¹⁰⁸ Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ: Учеб. пособие для вузов. – М.: Высш. шк., 1989. – С. 86.

И оперативные проблемы и стратегические всегда связаны с действием второго закона термодинамики. Любая система стремится к состоянию равновесия, и при этом постоянно находится в движении до перехода в какое-либо новое качественное состояние. При этом изменение состояния системы и изменение энтропии (меры неопределенности) связаны следующим отношением¹⁰⁹:

$$dS = d_e S + d_i S, \quad (4)$$

где $d_e S$ – изменение энтропии системы за счет обмена энергией и веществом с внешней средой, а $d_i S$ – изменение энтропии за счет процессов происходящих в самой системе.

Указанное отношение отражает крайне важную закономерность развития систем. Так $d_i S$ – всегда зависит от цели 1 (целей системы), в то время как привносимая в систему энтропия $d_e S$ – это ни что иное, как результат ее взаимодействия со средой.

Указанное выше означает, что энтропия системы может уменьшаться только за счет привнесения в систему отрицательной (5) энтропии из внешней среды с образованием в ней положительной путем организации целенаправленного взаимодействия со средой.

То есть если цели 1 системы – это ее функционал, то, для чего она создана, то цели 2 системы должны обеспечивать такое взаимодействие системы со средой, чтобы в результате увеличивалась отрицательная энтропия (увеличивалась упорядоченность системы), в противном случае система начнет разрушаться, поскольку всегда существует положительная энтропия, обусловленная множеством факторов. Последнее означает, что развитие системы необходимо даже в условиях стабильного окружения.

Особенностью социально-экономических систем является дуальный характер отношений, возникающих в процессе ее функционирования. Так, например, человек являющийся работником организации и связанный с ней трудовыми отношениями является одновременно и элементом социума, экономики надсистемы, элементом внешней среды.

Лапыгин Ю.Н.

Об исследовании молодежной политики города

Анализируя информацию о деятельности структурных подразделений и подведомственных учреждений администрации города Владимира по реализации программы «Молодежь и город. 2001

¹⁰⁹ Костюк В.Н. Изменяющиеся системы. – М.: Наука, 1993. – С. 4. по Уемову А.И. Системы и системные исследования // Проблемы методологии системного исследования. М.: Наука, 1970. С. 52.

- 2005» в 2004 году, можно заметить, что программа выполняется не только путем проведения смотров, конкурсов, конференций, семинаров, программ, ярмарок и осуществлением акций, сборов, фестивалей, изданий, но и организацией досуга, отдыха, слетов, встреч, уроков, студенческих отрядов, турниров, праздников, олимпиад, месячников, рейдов, мониторингов, игр, сборов, экскурсий, поездок, спартакиад, турниров. Кроме того, предусмотрены такие элементы как установление стипендий и поддержка молодежных организаций, центров, клубов, секций, станций, школ, лагерей.

Выделенные перечни свидетельствуют о многообразии направлений и видов деятельности различных структурных подразделений администрации города, что требует значительных усилий по систематизации (координации) работы с молодежью и рациональному использованию имеющихся ресурсов.

В целом ориентация действующей молодежной политики представлена на рисунке 1.

Разделы программы укладываются в 7 основных направлений:

1. Формирование условий для гражданского становления, военно-патриотического, духовно-нравственного воспитания молодежи. Увековечение памяти защитников Отечества.

2. Формирование и развитие системы социальной адаптации молодого человека.

2.1 Содействие трудоустройству и занятости.

2.2 Комплексные меры по укреплению молодой семьи. Содействие в решении жилищных проблем.

2.3 Развитие системы социальных служб.

3. Правовое просвещение и защита молодежи. Профилактика правонарушений, асоциальных явлений в молодежной среде, зависимости от психоактивных веществ.

4. Развитие молодежного, детского и семейного отдыха и массового молодежного спорта. Создание системы здорового, содержательного и развивающего досуга подростков и молодежи.

5. Создание условий для эффективной реализации потенциала студенческой молодежи.

6. Развитие и поддержка детских, молодежных общественных организаций и других некоммерческих объединений, ведущих работу с молодежью.

7. Создание системы информационного обеспечения молодежной политики. Развитие системы переподготовки и повышения квалификации специалистов по работе с молодежью.

Указанные явления и тенденции закономерно определяют предмет, цель и задачи исследования вопросов молодежной политики.

Так, объектом исследования являются отношения между органами власти и молодежью по поводу их взаимодействия, а

предметом – содержание молодежной политики, являющейся частью стратегии развития города.

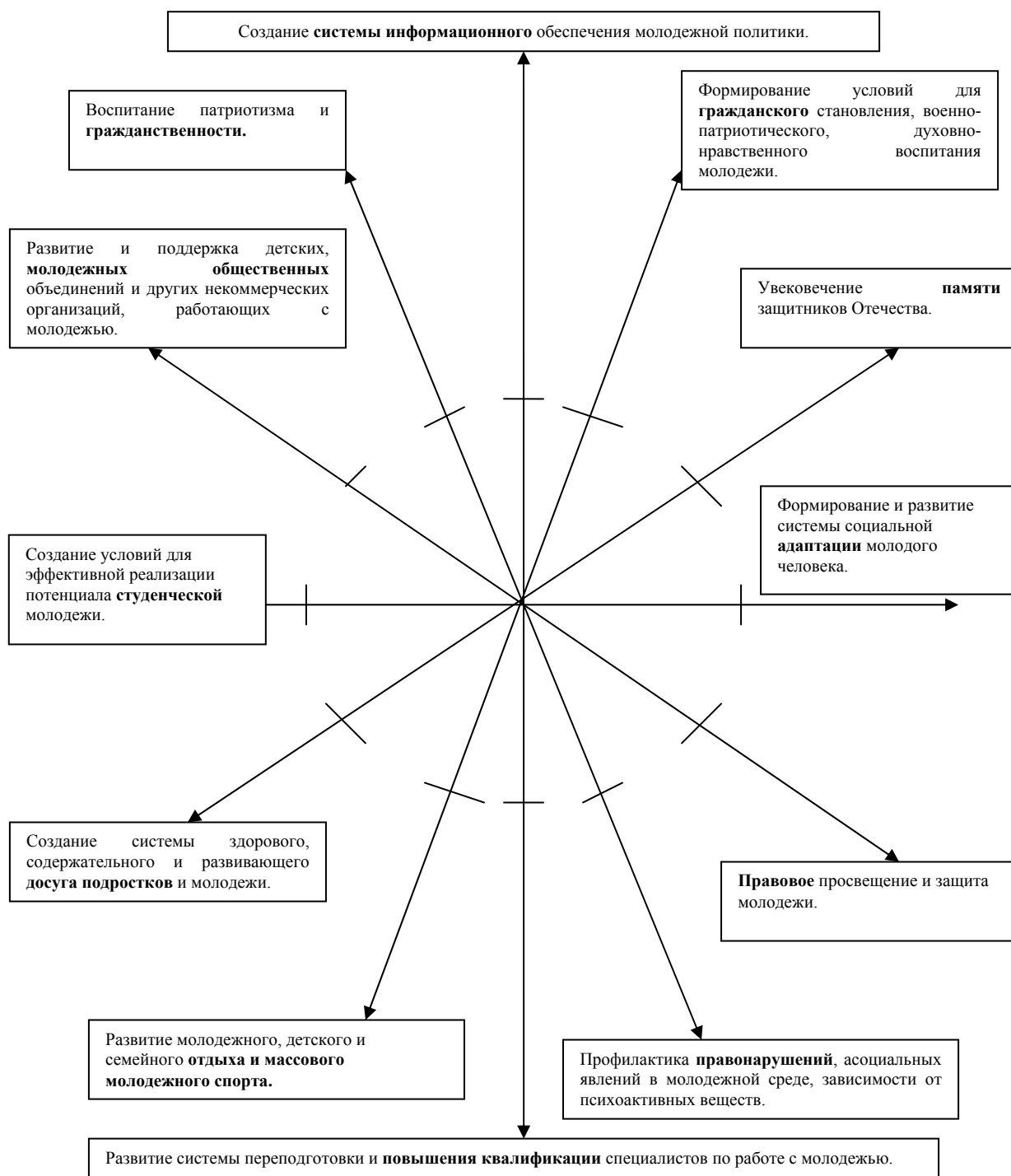


Рис. 1. Ориентация молодежной политики г.Владимира

В объект исследования включены следующие категории:

а) учащиеся средних общеобразовательных школ Владимирской области (старше 14 лет);

б) учащиеся ВУЗов и ССУЗов Владимирской области (от 14 до 30 лет);

в) работающие на постоянной или временной работе, а также безработные (не старше 30 лет).

В качестве цели исследования выступает разработка молодежной политики города Владимира в виде согласованной совокупности проектов, программ и отдельных мероприятий, направленных на достижение цели реализации самой стратегии развития города:

На повышение уровня и качества жизни горожан через создание условий для полноценной занятости, получение высоких и устойчивых доходов, доступности широкого спектра социальных услуг, соблюдение высоких экологических стандартов жизни. Важно также обеспечить благоприятную деловую среду – комплекс юридических, налоговых, организационных и прочих условий, стимулирующих сохранение и развитие хозяйственной деятельности в различных формах.

Как правило, в подобных исследованиях используются следующие методы:

- анкетный опрос и интервью;
- метод номинальных групп;
- метод морфологических матриц;
- метод SWOT-анализа;
- методы экспертных оценок;
- контент-анализ: анализ документов.

1. Документальные данные контент-анализ - один из главных источников получения информации на первом этапе настоящего исследования. С помощью этого метода проводится общий анализ. по результатам которого выдвигаются основные гипотезы.

2. Метод интервью и анкетного опроса, используемый в исследовании, является наиболее подходящим, поскольку с его помощью можно получить наиболее полную первичную информацию об исследуемой проблеме посредством получения конкретных ответов на четко поставленные вопросы, которые впоследствии легко анализировать.

3. Метод номинальных групп используется при проведении диагностического семинара.

4. С помощью метода морфологических матриц осуществляется построение матрицы решений, содержащей наиболее значимые проекты и программы молодежной политики.

5. SWOT-анализ позволяет составить перечни параметров внешней и внутренней среды, ориентированной на молодежь

города, что обеспечивает определение наиболее значимых возможностей и угроз, сильных и слабых сторон, на основе метода экспертных оценок.

- Задачи Концепции Федеральной целевой программы «Молодежь России» на 2006-2010 годы

Главной проблемой концепция определяет **низкую включенность молодежи в жизнь общества**. Она проявляется во всех сферах жизнедеятельности молодежи на фоне ухудшения здоровья молодого поколения; роста социальной апатии, снижения экономической активности; криминализации молодежной среды. Вместе с тем, молодежь обладает позитивным потенциалом, который реализуется не в полной мере и проявляется в мобильности, инициативности, восприимчивости к инновационным изменениям, новым технологиям, способности противодействовать современным вызовам.

Программно-целевой метод решения проблемы, предлагаемый концепцией, позволяет рассматривать саму молодежь не столько в качестве целевой группы Программы, но и **как субъект** и основной кадровый ресурс.

Применение программно-целевого метода в решении ключевой проблемы позволит:

- обеспечить адресность, последовательность, преемственность и контролируемость инвестирования государственных средств в молодежную сферу страны;
- выявить круг приоритетных объектов и субъектов целевого инвестирования программы;
- разработать и внедрить технологию решения актуальных проблем молодежи с участием самой молодежи;
- создать предпосылки и условия для устойчивого развития и функционирования инфраструктуры, созданной в ходе реализации Программы по окончании сроков ее реализации в 2010 году.

К показателям проблемной ситуации с молодежью могут быть отнесены:

- доля безработной молодежи от общего числа молодых людей;
- доля молодежи, находящейся в конфликте с законом;
- доля молодежи, включенной в деятельность общественных организаций;
- доля обучающейся и студенческой молодежи;
- доля молодых людей, представленной в органах власти всех уровней, от общего числа сотрудников.

Количественные и качественные характеристики по указанным показателям, убедительно показывают наличие устойчивых

негативных тенденций в молодежной сфере, на фоне зарождения позитивных тенденций самоорганизации молодежи:

- включение в систему непрерывного образования,
- мобильности в поисках высокооплачиваемой работы и жилья,
- развитие молодежных общественных движений, объединений,
- создания собственного дела и развития бизнеса.

В рамках традиционных подходов к решению социальных проблем невозможно обеспечить эффективное взаимодействие субъектов воспитания и институтов гражданского общества. Только с применением программно-целевого подхода открывается перспектива системного объединения ресурсов гражданского общества России и органов государственного управления.

- Стратегические карты концепции

Для реализации концептуальных и стратегически значимых программ целесообразно использовать сбалансированную систему показателей, идея которых была высказана десятилетие тому назад и доказала свою эффективность и практическую применимость как в бизнесе, так и в некоммерческих организациях.

Сбалансированная система показателей (ССП) представляет собой своеобразную концепцию управления и является инструментом реализации стратегии. ССП организаций позволяет связать оперативное и стратегическое управление, поскольку переводит стратегию в систему целей и задач в рамках четырех основных проекций: финансов, клиентов, внутренних бизнес-процессов, обучения и саморазвития организации.

Показатели системы позволяют измерить результаты деятельности сотрудников и подразделений по отношению к целям организации. В целом ССП дает ответы на такие вопросы:

- какой организация представляется собственникам, уполномоченному органу, потенциальным инвесторам (карта «финансы»: 4-5 показателей);
- какой организация представляется потребителям (карта «клиенты»: 4-5 показателей);
- какие внутренние процессы организация должна улучшить, от каких должна отказаться, на каких сосредоточить внимание (карта «внутренних бизнес-процессов»: 8-10 показателей);
- может ли организация продолжать свое развитие, повышать эффективность, увеличивать свою стоимость (карта «обучения и роста»: 4-5 показателей)?

К элементам сбалансированной системы показателей относят: карту задач; карту сбалансированных показателей и приборные панели для контроля.

В рамках рассматриваемого подхода цели и показатели детализируются до уровня подразделений и исполнителей. Например:

задача мэра – удержать репутацию своей команды в глазах избирателей, задача же начальника отдела – обеспечить положительную репутацию в части своего участка работ и т.д.

Однако при этом следует помнить, что цели организации в целом не равны целям персонала, поэтому нужна мотивация работников. Кроме того, цели должны быть конкретными (понятными), измеримыми (в цифрах), согласованными со стратегией, достижимыми (выполнимыми), определенными во времени.

При всем при этом, цели должны быть сбалансированными и в рамках команды менеджеров в целом, и в зонах ответственности каждого из них.

Цели декомпозируются. Декомпозиция цели должна быть осуществлена таким образом, чтобы достижение каждой цели стало зоной ответственности. Для каждой цели определяются подцели и ресурсы, необходимые для ее достижения. По каждой цели выбирается показатель оценки ее достижения

По каждому показателю устанавливается критерий эффективности. Необходимо учесть взаимосвязь показателей и взаимозависимость значений показателей. Система показателей и их критериальные значения должны быть сбалансированы.

Алгоритм формирования сбалансированной системы показателей заключается в следующем. Стратегическая цель развития организации декомпозируется на подцели до уровня исполнителей. Определяются показатели эффективности для каждой из целей структурных подразделений, а значения ключевых показателей эффективности (КПЭ) устанавливаются с учетом их взаимосвязи. Осуществляется балансировка критериальных значений КПЭ и определяются зоны ответственности менеджеров. Одновременно с отмеченным устанавливаются процедуры контроля достижения целей, а также корректировки целей и КПЭ.

Для успешного освоения сбалансированной системы показателей необходимо принимать во внимание следующие факторы:

- необходимо обеспечить вовлеченность в процесс внедрения ССП всех работников организации и в первую очередь – первых лиц;
- требуются постоянные усилия первых лиц организации по поддержке внедрения ССП;
- для обеспечения системности функционирования ССП следует уделять дополнительное внимание обучению персонала, а также поощрять распространение положительного опыта внедрения ССП и обеспечивать взаимосвязь со стратегией на всех уровнях иерархии;
- при общей ориентации на стратегию, необходимо провести инвентаризацию организационной структуры, а также каналов

отчетности, формирования политик, процедур командообразования;

- необходимо осуществить перевод стратегии в оперативную терминологию организации.

Рассматриваемая система показателей помогает привлечь инвесторов, поскольку анализ и системная отчетность делают организацию прозрачней, что дает преимущество на финансовом рынке.

Однако следует остерегаться больших ошибок в реализации ССП. К таким ошибкам следует отнести:

- неадекватность согласования показателей со стратегией;
- невнимание к обучению персонала и его мотивации;
- стремление быстрее окончательно внедрить систему премирования, ориентированную на показатели, которые требуют корректировки;
- отсутствие персональной ответственности за каждую цель;
- отсутствие полномочий при наличии ответственности за достижение закрепленных целей;
- переизбыток инициатив (большое количество изменений).
- недостаток корпоративной культуры.

Следует иметь в виду, что эффект от реализации ССП проявляется не сразу, а спустя полгода-год. Само же внедрение требует дополнительных ресурсов и сопряжено с недостатком всей необходимой информации в части новых показателей деятельности организации. Низкая мотивация и слабый контроль исполнения целевых показателей приводит к разрыву связей между стратегическими целями оперативной работой персонала.

Главные причины сопротивления внедрению ССП заключаются в неготовности к изменениям (недостаточная квалификация, низкая корпоративная культура) работников организации, бездумное следование шаблону, а также сугубо операционный подход и излишняя детализация, при которой формируется 25-30 целей и 50 КПЭ. Последнее обстоятельство ведет к тому, что размываются корпоративные приоритеты, теряется стратегическая цель.

- Система показателей в рамках каждой карты

Определяется методом контент-анализа «Концепции» и корректируется на заключительном этапе построения молодежной политики на основе структурных схем каждой карты путем построения итоговых таблиц.

- Выполнение SWOT-анализа по каждой карте

SWOT-анализ выполняется на основе результатов работы групп стратегического планирования, результатов диагностического семинара и интервью и корректируется с учетом результатов анкетного опроса горожан (выборка квотная). Полученные перечни показателей SWOT-анализа ранжируются методом экспертных оценок.

- Построение матрицы решений по каждой карте, определение системы показателей, критериев и ресурсов

Матрица решений представляет собой морфологическую матрицу, построенную по результатам SWOT-анализа. Для каждого стратегически значимого решения необходимо определить показатель и критерий оценки степени успешности реализации решения, а также необходимо оценить основные ресурсы, необходимые для реализации решения.

- Определение молодежной политики

Осуществляется путем построения совокупности структурных схем, основанных на содержании матриц решений в рамках каждой стратегической карты. То есть молодежная политика будет представлена совокупностью проектов, программ и отдельных мероприятий, определяющих содержание инновационного развития молодежи города.

- Корректировка молодежной политики с учетом стратегии развития г.Владимира, программы 2001-2005

Необходима в силу того, что матрица решений отражает не все, а только наиболее значимые, стратегические проекты и программы. Отработанные на практике и проверенные на результативность проекты и программы и в том числе отдельные мероприятия, предусмотренные программой «2001-2005» должны быть включены в молодежную политику.

- Проблема вовлеченности представителей органов власти в процесс разработки молодежной политики

Проблема может быть снята или существенно ослаблена за счет привлечения основных центров влияния к участию на всех этапах формирования молодежной политики: в проведении диагностического семинара и диагностического интервью, в процессе анкетирования и обсуждения промежуточных результатов. На завершающем этапе будут полезны фокус-группы и открытые чтения и обсуждения содержания проектов и программ молодежной политики. выносимых на утверждение в соответствующие органы власти.

TEAM-BUILDING В ОРГАНИЗАЦИИ

На данном этапе развития топ-менеджмент современных организаций уделяет значительное внимание процессам командообразования. Это явление больше всего распространено в странах с развитой рыночной экономикой, что наглядно демонстрирует рисунок 1.

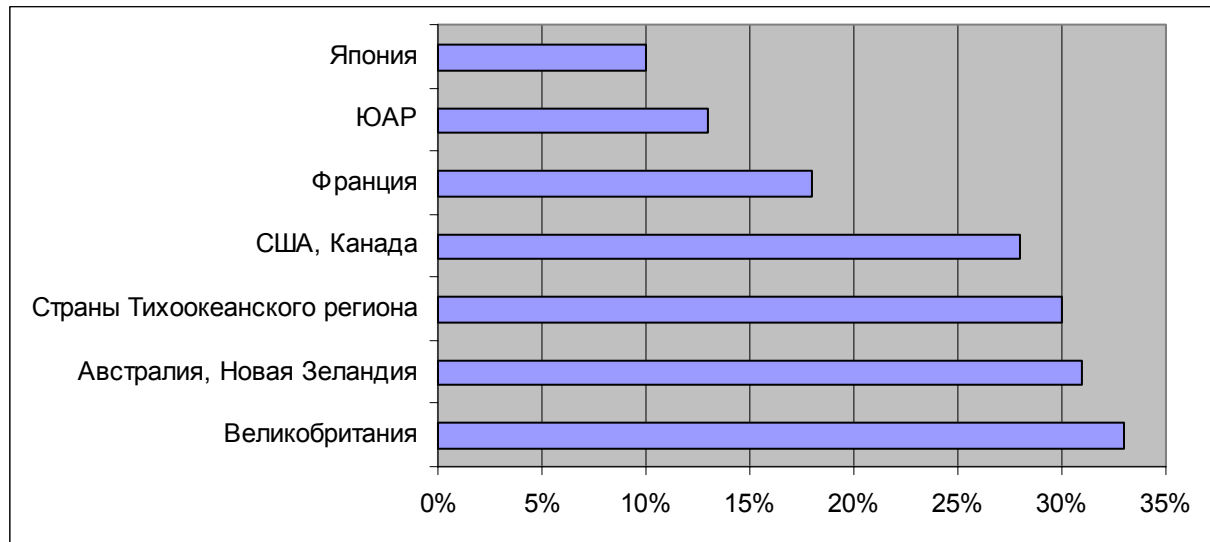


Рисунок 1 – Доля организаций (в %), где проводятся тренинги по приобретению навыков командной работы¹¹⁰

В России командным строительством занимаются многие фирмы, но особенно серьезно лишь наиболее крупные.

Идея командных методов работы, заимствованная из мира спорта, стала активно внедряться в практику управления в 60 - 70 годы XX века. В настоящее время team-building (построение команды) представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного менеджмента, обеспечивающих эффективное организационное развитие. Командное строительство направлено на создание групп равноправных специалистов различной специализации, сообща несущих солидарную ответственность за результаты своей деятельности и на паритетной основе осуществляющих разделение труда¹¹¹.

Исследования по выявлению факторов успеха руководителей организаций, подтверждают, что командообразование является одним из

¹¹⁰ Построено по материалам: Хохлова Т.П. Team-Building как основа современных персонал-технологий // Управление персоналом. – январь 2005. № 1-2 (109). – С. 65.

¹¹¹ Хохлова Т.П. Team-Building как основа современных персонал-технологий // Управление персоналом. – январь 2005. № 1-2 (109). – С. 72.

основных условий достижения высоких результатов деятельности организации.

По данным компании Hagberg Consulting Group, успешные руководители по сравнению с неуспешными наибольшее внимание уделяют формированию стратегии (41% времени против 29%), построению и развитию команд (34% против 18%), тратят меньше времени на контроль исполнения (25% против 53%).

По социологическим опросам топ-менеджеров 150 компаний США, среди главных умений высшего руководства первое место занимает построение команды - 47%, вслед за этим идет стратегическое мышление - 44%, далее лидерство - 40% и способность мотивировать персонал - 34%.

Опрос 273 руководителей высшего и среднего звена крупных и средних предприятий России - участников рейтингов профессионализма российских менеджеров, показал, что самым важным профессиональным качеством лидера и менеджера является умение формировать управленческую команду¹¹².

В настоящее время спрос на team-building (тим-билдинг) постоянно растет.

Team – building это:

- один из наиболее эффективных инструментов управления персоналом, позволяющий развить командный дух в работе сотрудников компании;
- team - building дает возможность выявить и реализовать личностный потенциал сотрудников;
- указывает на ошибки в общении, порождающие взаимное непонимание между членами рабочего коллектива компании;
- помогает найти варианты решения конфликтных ситуаций;
- развивает способность принимать решения в критических и нестандартных ситуациях;
- воспитывает в сотрудниках доверие к компании и друг к другу, приверженность целям компании;
- помимо этого team - building – это весомый метод нематериальной мотивации персонала, который позволяет сотрудникам почувствовать внимание компании к каждому ее сотруднику.

Опыт российских и зарубежных компаний, которые добились существенных успехов в предпринимательской и инновационной деятельности, подтверждает, что основную роль в них играют не личности, а рабочие группы, высшей формой проявления которых являются команды.

¹¹² Хохлова Т.П. Team-Building как основа современных персонал-технологий // Управление персоналом. – январь 2005. № 1-2 (109). – С. 64.

В научной литературе специалисты по командообразованию приводят различные формулировки термина «команда»¹¹³. Проанализировав многие из них, и отбросив, малосущественные мы пришли к выводу, что под **командой** чаще всего понимают небольшое количество людей – автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним цели и задачи.

Командная работа играет ведущую роль в достижении общих организационных результатов. Люди, качественно выполняющие работу в команде, помогающие это делать остальным, быстро создают атмосферу сотрудничества и воодушевляют других на более эффективную реализацию своих профессиональных функций.

Использование командной работы приводит к значительному повышению качества рабочей силы, поскольку совместная деятельность требует самоуправления и высокой степени информированности членов команды. Люди в группах различаются по возрасту, полу, образованию, культуре, верованиям и ценностным ориентациям. Возрастание индивидуальных различий работников требует от членов команд развития таких важных навыков, как способность работать с людьми, принадлежащими к другим большим социальным группам (расовым, этническим, религиозным и т. д.). Кроме того, командная работа требует использования в работе множественных трудовых навыков, а не только умения выполнять одну-две конкретные операции, что способствует личностному и профессиональному росту персонала, а в результате — к увеличению потенциала организации в целом¹¹⁴.

Необходимость формирования команды может возникать в различных ситуациях развития организации. Быстрые изменения, как в политике, так и в бизнесе приводят к появлению задач, для решения которых в данный момент отсутствуют конкретные специалисты.

В связи с тем, что процесс командообразования зависит от многих факторов внутреннего и внешнего воздействия (характера), невозможно установить точный алгоритм формирования команды. Однако процедура командообразования должна включать реализацию следующих практических шагов представленных на рисунке 2.

¹¹³ Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004. – С. 17. Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить / Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005. – С. 14, 19, 23. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. – М.: ТЕИС, 2002. – С. 280. Крюгер В. Руководство командой / Вольфганг Крюгер; [пер. с нем. Зись Е.А.]. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – С. 10-16. Большакова А.Н. Социальная психология для менеджеров: Учебное пособие. – Ростов н/Д: «Феникс», 2004. – С. 186. Хохлова Т.П. Team-Building как основа современных персонал-технологий // Управление персоналом. – январь 2005. № 1-2 (109). – С. 72.

¹¹⁴ Большакова А.Н. Социальная психология для менеджеров: Учебное пособие. – Ростов н/Д: «Феникс», 2004. – С. 187.

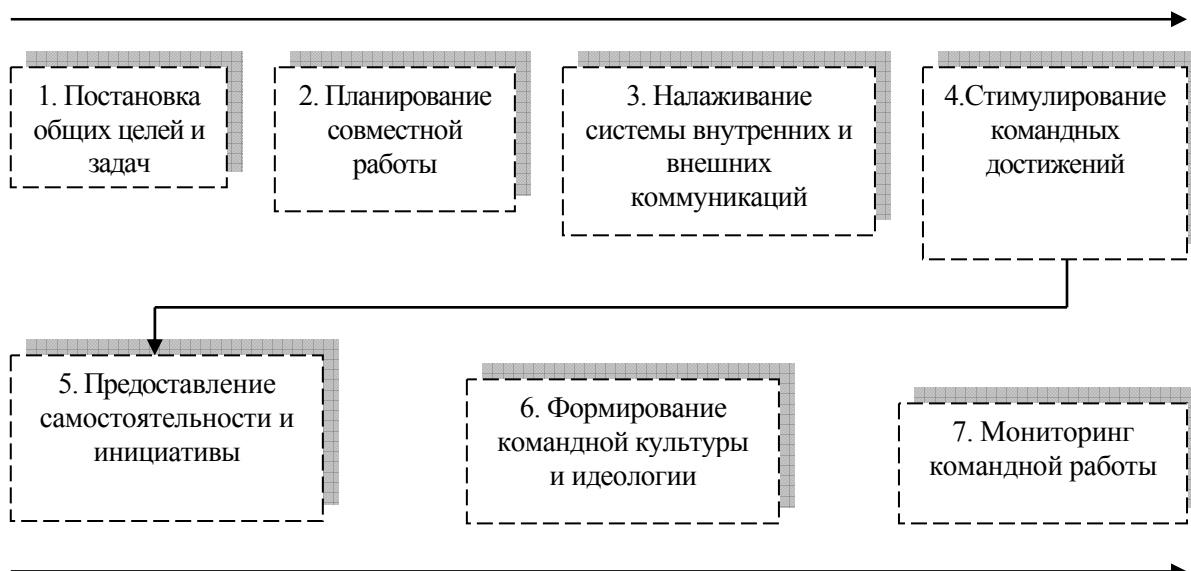


Рисунок 2 – Этапы формирования команды¹¹⁵

Командному способу организации деятельности присущи:

- согласованное видение стоящих перед организацией задач и система распределения ответственности для их успешного решения;
- формирование направленности на общую и ясную цель;
- распределение ролей и позиций с целью достижения максимальной самоотдачи;
- обеспечение максимального включения каждого сотрудника в рабочий процесс;
- обеспечение совместной выработки решений;
- ориентация на эффективность и ситуационное лидерство;
- генерация новых идей и способов решения проблем;
- развитие внешних отношений и установление необходимых контактов с другими людьми и организациями;
- проверка и оценка эффективности выполнения работы.

Для построения успешной команды целесообразно использовать рекомендации, которые дают специалисты в области командообразования Дж. Гринберг и Р. Бэйрон:

- обучайте сотрудников навыкам работы в команде;
- вознаграждайте командное выполнение работы;
- предоставляйте управленческую поддержку;
- развивайте поддержку самих сотрудников;
- развивайте сотрудничество, как в рамках команд, так и между ними;
- отбирайте членов команды на основании их реальных или

¹¹⁵ Построено по: Хохлова Т.П. Team-Building как основа современных персонал-технологий // Управление персоналом. – февраль 2005. № 3 (110). – С. 65.

потенциальных профессиональных навыков¹¹⁶.

Командное строительство позволяет добиться реализации командных преимуществ на нескольких уровнях, показанных на рисунке 3.

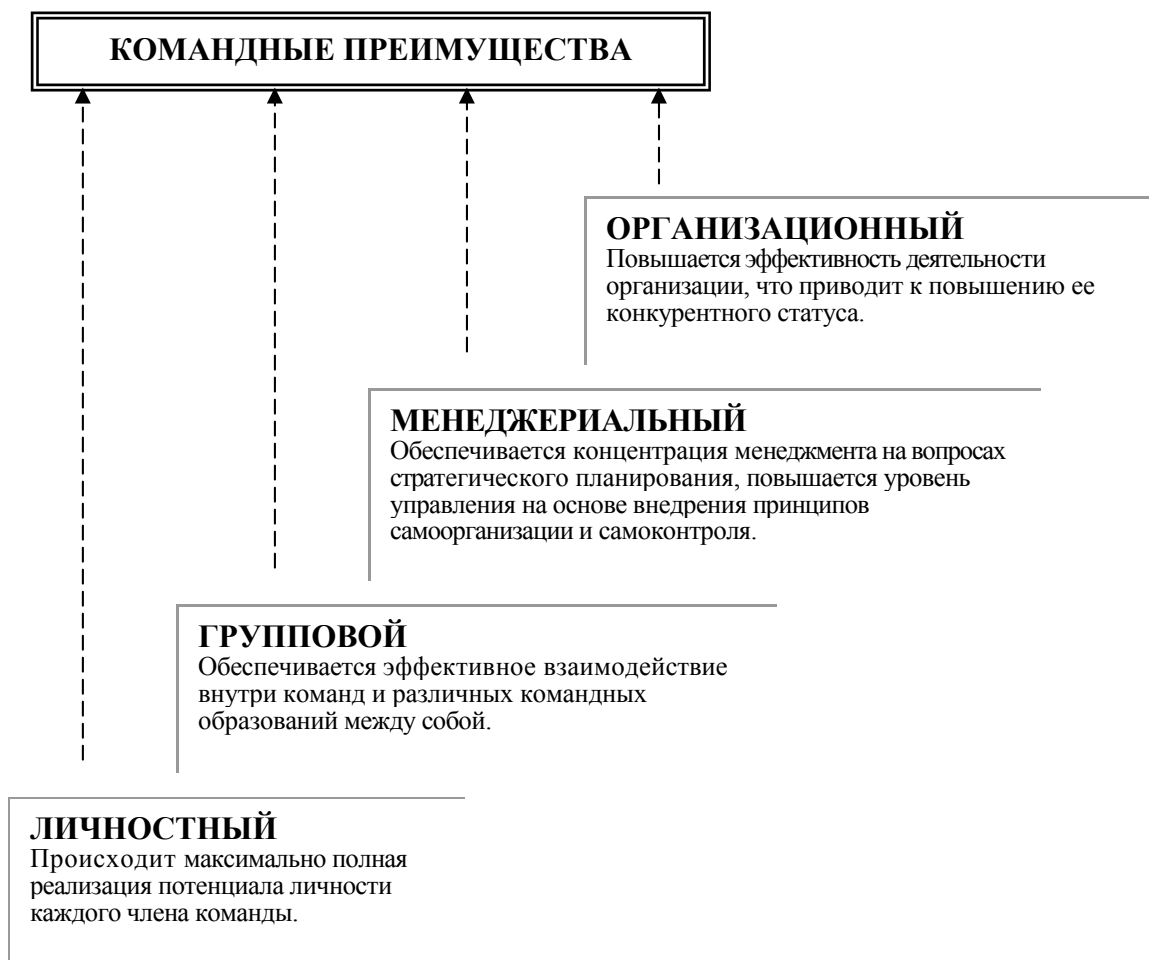


Рисунок 3 – Уровни реализации командных преимуществ¹¹⁷

Каждая команда в организации создается с целью реализации определенных задач, имеющих важное значение для жизнедеятельности организации в целом. В некоторых случаях команды имеют взаимозависимые цели: одна команда выполняет свою часть работы только после того, как другая выполнит свою.

Разработка целей команд может быть реализована в следующей последовательности, представленной на рисунке 4.

В зависимости от поставленных целей выделяют четыре категории команд:

- ♦ *совещательные команды* (советы, «круглые столы», группы,

¹¹⁶ Хохлова Т.П. Team-Building как основа современных персонал-технологий // Управление персоналом. – февраль 2005. № 3 (110). – С. 65.

¹¹⁷ Построено по: Хохлова Т.П. Team-Building как основа современных персонал-технологий // Управление персоналом. – февраль 2005. № 3 (110). – С. 66.

занимающиеся вовлечением работников в процесс управления);

♦ *производственные команды* (производственные бригады, шахтерские команды, ремонтные бригады, команды летного состава, группы обработки данных);

♦ *проектные команды* (исследовательские группы, группы планирования, инженерные группы, целевые группы);

♦ *группы действий* (спортивные команды, группы для развлечений, экспедиции, команды на переговорах)¹¹⁸.

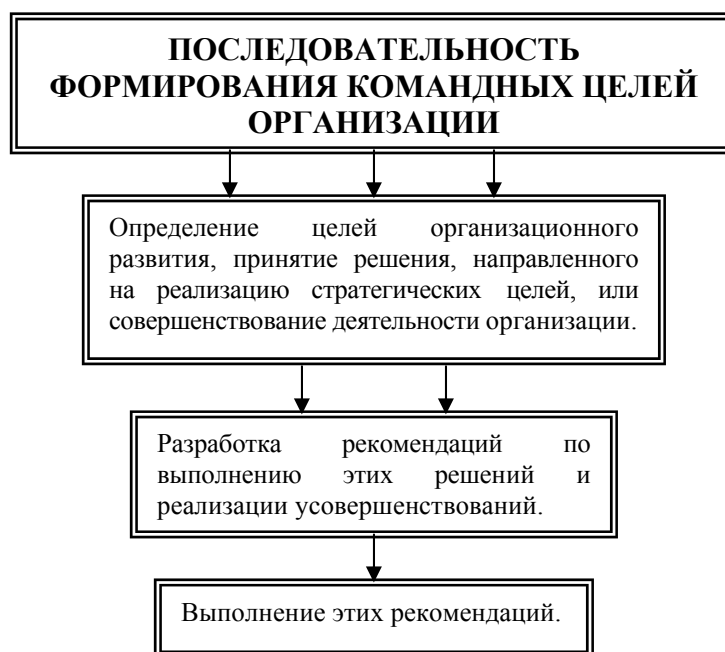


Рисунок 4 – Этапы разработки командных целей¹¹⁹

Для эффективной работы команды с высокой производительностью действует тот же принцип, что и при руководстве предприятием и сотрудниками: чего нельзя измерить, тем невозможно руководить.

Цели команды должны быть конкретны, определены количественно и качественно. В связи с чем можно различать следующие цели, представленные на рисунке 5.

Четко сформулированная цель с самого начала предотвратит дезориентированность и изнуряющий поиск основного направления работы команды. Согласованные цели, с одной стороны, гарантируют

¹¹⁸ Большакова А.Н. Социальная психология для менеджеров: Учебное пособие. – Ростов н/Д: «Феникс», 2004. – С. 188.

¹¹⁹ Построено по: Большакова А.Н. Социальная психология для менеджеров: Учебное пособие. – Ростов н/Д: «Феникс», 2004. – С. 188.

команде чувство успеха, а с другой – позволяют осуществлять контроллинг мероприятий и «расстановку вех» на пути к цели¹²⁰.

Теперь возникает вопрос: **существует ли идеальная численность команды?** В научном багаже имеются различные точки зрения и ответы на данный вопрос.

Команда должна быть достаточно большой, чтобы в ней было представлено продуктивное многообразие опыта, знаний и способностей, но при этом у нее должны быть определенные границы, чтобы чисто практически был возможен незатрудненный обмен информацией и аргументами между всеми участниками.

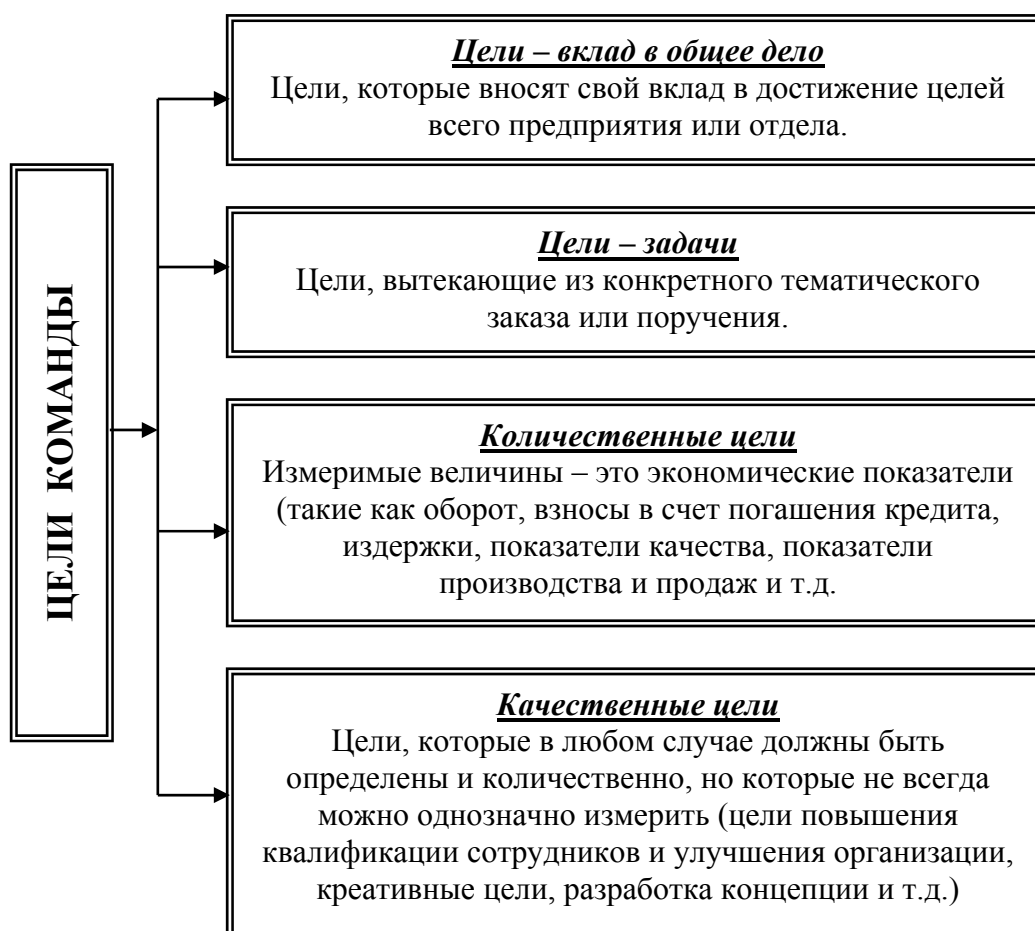


Рисунок 5 – Командные цели¹²¹

Продуктивная работа команды зависит от¹²²:

- ясного, видного всем разделения труда;
- быстрого обмена информацией в команде;

¹²⁰ Крюгер В. Руководство командой / Вольфганг Крюгер; [пер. с нем. Зись Е.А.]. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – С. 57.

¹²¹ Построено по: Крюгер В. Руководство командой / Вольфганг Крюгер; [пер. с нем. Зись Е.А.]. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – С. 62.

¹²² Крюгер В. Руководство командой / Вольфганг Крюгер; [пер. с нем. Зись Е.А.]. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – С. 32.

- плодотворности аргументации «за» и «против»;
- ограниченного во времени улаживания проблем отношений и конфликтов.

И все же, какой численности должна быть команда? Пять — подходящее количество людей, а двенадцать — слишком много? Что говорит по этому поводу наука? Из биологии поведения Конрада Лоренца нам знакомо понятие общности одиннадцати. В этом обозримом «первобытном племени», как предполагает Лоренц, каждый мог слышать, видеть, даже чувствовать других. Это было важно, потому что только так можно было обеспечить сплоченность против других, вражеских племен. А как обстоит дело сегодня?

И на самом деле, число « ± 7 » указывает верхние и нижние границы максимальной пользы для продуктивности команды. Группы, включающие менее пяти членов, имеют значительно меньший потенциал, чтобы благодаря синергетическому эффекту добиться высокой продуктивности. Группы, в состав которых входит больше одиннадцати человек, или превращаются в «лекторий» (один член команды читает лекцию, а остальные слушают), или распадаются на несколько подгрупп. Обмен информацией и динамика всего рабочего процесса становятся малоуправляемыми. Соответственно быстро падает производительность.

Но большинство специалистов считают, что команда должна быть малочисленной. Приведем мнения некоторых из них.

По мнению Эдварда Лолера, в идеале команда должна включать пять-девять и никогда не больше 15 человек. Хотя некоторые задания, например в промышленном производстве, могут требовать создания команд из 25-30 человек. Гленн Паркер утверждает, что производительность, ответственность, участие и доверие — все эти показатели ухудшаются по мере увеличения численности команды. Г. Паркер приходит к заключению: оптимальный размер команды — от четырех до шести человек, а 10-12 членов — это предел, когда еще сохраняется эффективность. Ян Р. Катценбах и Дуглас К. Смит говорят, что в команде должно быть от двух до 25 человек, «потому что большие группы людей — просто в силу их размеров — испытывают трудности в плане конструктивного взаимодействия друг с другом. Они достигают гораздо меньшего согласия по поводу деталей выполнения работы. Вероятность того, что 10 человек будут успешно работать по общему плану и нести солидарную ответственность за результаты своего труда, несмотря на их индивидуальные, функциональные и должностные различия, гораздо выше, чем вероятность столь же успешной работы 50 человек».

Таким образом, численность команды зависит от специфики выполняемых ею работ, поэтому количество членов определяется

индивидуально. Наиболее точным представляется «золотое правило» численности команды «семь плюс минус два»¹²³.

В заключении следует отметить, что грамотно сформированная команда устойчива к внешним воздействиям, она становится единым организмом, который способен гибко реагировать на изменения ситуации.

Командообразование - это процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организации, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический интеллектуальный и творческий потенциалы.

Лёшин А.Е.

Концепция сбалансированности в ССП муниципалитета

Не прошло и 15 лет как Сбалансированная система показателей из несколько расширенной, по сравнению с традиционными финансовыми метриками, системы измерения эффективности деятельности компании превратилась в наиболее известный фетиш научных консультантов.

Популярность и универсальность системы, которую легко найти как в крупнейших мировых корпорациях, так и на небольших предприятиях, как в огромных оборонных министерствах, так и в обычных колледжах, привела к возникновению мнения, что ССП – это пустышка, фарс, в лучшем случае красивая оболочка с негодным содержанием.

Обострение противостояния сторонников и критиков ССП, а также разногласия в литературе относительно концептуальных основ, базиса системы привели к возникновению данной статьи.

И как оказалось, действительно, истина где-то посередине.

Нельзя отрицать, что подавляющее большинство публикаций о ССП, в том числе и авторов-разработчиков представляют собой наживку, созданную по принципу: «а вот здесь мы сделали так-то, и это дало такой-то результат». Но главный вопрос «а почему так?» и вытекающий из него «чем руководствоваться в построении системы?», как правило, остаются без ответа. Вернее, ответ можно получить, но в индивидуальном порядке, в консалтинговой компании, и, естественно, за отдельную плату.

С другой стороны, внедрение системы дает результат, даже в том случае, когда она бала создана и без участия внешних консультантов.

¹²³ Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004. – С. 20-21.

Все это говорит о наличии некоего концептуального зерна, позволяющего получать результат и не зависящего от внешних атрибутов ССП. Не претендую на всеохватность, ответим на самое важное, на наш взгляд, «почему?» – «почему *сбалансированная* система показателей?».

ССП является системой управления, и основывается на анализе плановых и фактических значений по определенному перечню отобранных параметров состояния (развития) организации. Соответственно, необходимость наличия в системе, используемой в организационном контроллинге, набора показателей, детерминирующих контролируемые параметры, прямо обусловлена возможностью эффективного управления только тем, что компания способна измерить¹²⁴.

До тех пор, пока какой-то момент деятельности не измеряется невозможно его объективно и оперативно оценивать, как следствие на него не обращают внимания. Показатели призваны привести комплексные и часто расплывчатые параметры, выраженные в ССП в целевых формулировках, в более конкретные и понятные рамки. Количественные рамки. Что позволяет с математической точностью оценивать характер происходящих изменений и строить простую и понятную организационную систему мотивации. Внедрение ССП позволяет перевести стратегию в набор показателей, обеспечивающих учет существенных аспектов деятельности администрации муниципалитета.

Куда более неоднозначной и от того куда более важной является *сбалансированность* системы. Системы показателей, наравне с интегральными показателями деятельности организации, существовали задолго до появления ССП.

Ключевым звеном и единственным концептуальным отличием, в предложенной Нортон и Капланом является *сбалансированная связь* каждого показателя со *стратегией*.

Именно *сбалансированная связь* показателей со стратегией.

Не просто сбалансированность в наиболее распространенном значении данного слова, связанного со способностью сохранять равновесие, которое является одним из свойств социально-экономических систем. Не только сбалансированность (сбалансированность первого типа) показателей по парным признакам:

- материальные – нематериальные,

¹²⁴ См., например, Franck Riboud, Председатель Совета директоров и Генеральный директор компании Danone (Person of Year 2003 American Chamber of Commerce, Best Managed Companies in America by Forbes 2002): Balanced Scorecard - это просто результат здравого смысла: как можно достигать какого-либо результата, если нельзя даже определить и измерить, когда он достигнут? ССП произвела на бизнес такой эффект только благодаря этому рациональному зерну.

- долгосрочные – среднесрочные,
- опережающие – запаздывающие.

Именно *сбалансированная связь* показателей со стратегией (сбалансированность второго типа). Привязка их к дереву целей. *Сбалансированное отражение* всех важнейших сфер деятельности организации. Требуется найти показатели, значение которых может быть и не связано причинной связью с текущими показателями итоговой оценки деятельности организации, но коррелирует с ожидаемыми показателями будущих периодов.

В аспекте *муниципального управления* вопрос о нефинансовых показателя давно не стоит остро. Существующая нормативная система оценки Госкомстата включает более тысячи показателей, из которых подавляющее большинство – нефинансовые. Однако она хороша для статистики, но абсолютно не подходит для построения механизма управления, т.к. не позволяет концентрировать усилия и ресурсы. Только адекватное вычленение наиболее значимых показателей и объединение их в *сбалансированную на основе причинно-следственной связи* систему позволяет управлять процессом, а не фиксировать стихийный результат.

Сбалансированность первого типа имеет отношение к адекватности системы оценки. Однако даже самая качественная система оценки является лишь необходимым, но никак не достаточным условием эффективного в целом развития организации.

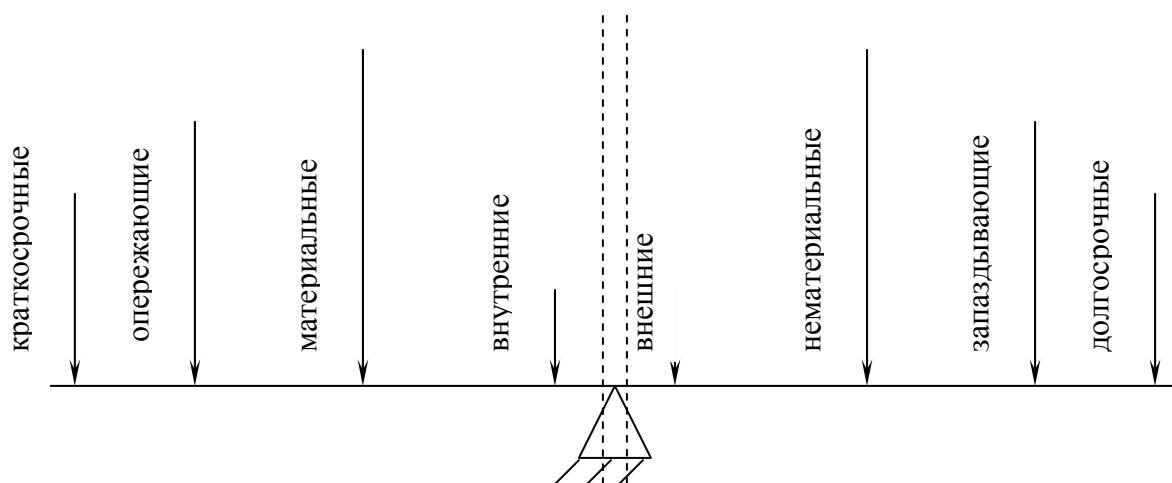


Рисунок 1. Схема баланса первого типа показателей ССП

На самом деле Нортон с Капланом не создали какой-то совершенно новый продукт. Они объединили несколько давно известных инструментов управления в единое целое. Но объединили настолько адекватно современным условиям, что синергетический эффект при создании системы обеспечивает наглядный рост прежде всего результативности управленческого процесса.

Для организации, в конечном счете, главное то, какую выгоду (ценность) от нее может получить владелец. Соответственно, есть

огромное количество факторов, которые влияют на эту самую выгоду. Аналогична ситуация и для МО, только выгоды, которые хотят получить «владельцы» муниципалитета носят нефинансовый характер.

BSC – это всего лишь способ *структурировано* управлять достижением стратегически важных задач, отслеживая те параметры, за которыми можно и нужно следить, чтобы ценность возрастала. А основные ценности и цели муниципалитет как раз и прописаны в миссии и *стратегии*.

Эффективность (внутренняя эффективность, от англ. efficiency) означает, что «вещи делаются правильно», а *результативность* (внешняя эффективность, от англ. effectiveness) – что «делаются правильные вещи».

Сбалансированность первого типа, безусловно, необходима. Если в современной экономике около 70% стоимости компаний составляют НМА, то они должны учитываться при разработке инструментов управления. Если мы хотим оценивать достигнутый результат и факторы на него влияющие, то мы должны включать в систему как запаздывающие, так и опережающие показатели. Но все это касается исключительно эффективности.

Администрация к.-л. муниципалитета Эвенкии может иметь самый совершенный и абсолютно отлаженный процесс доставки снега зимой в город, однако не надо быть мудрецом, чтобы предсказать явное неудовольствие местных жителей органами самоуправления. Набор сбалансированных между собой показателей сам по себе не дает МО никакого эффекта.

Задача обеспечения устойчивого развития МО заключается в установлении и поддержании баланса между различными направлениями деятельности организации.

При этом речь не идет о поддержании одинакового количества показателей в различных картах. Баланс – это наличие новых двигателей развития, готовых подключиться в нужный муниципалитету момент.

Сбалансированность с позиций ССП – такое состояние элементов и взаимосвязей системы, при котором достижение целевых значений по ним приводит к достижению цели развития в целом. Как правило, такая цель *прямо* не достижима.

Данное определение открывает логику построения ССП.

Например, организация, имея все виды ресурсов (финансовые, материальные, людские и т.д.), не может прямо получить прибыль (одна из основных целей многих систем – расположена в *карте финансов*).

Она должна произвести товар с определенными конкурентными характеристиками и в рамках некоторых ограничений (*карта внутренних процессов*), продать его (*карта клиентов*) и параллельно

заложить основу дальнейшей конкурентоспособности и развития (*карта обучения и роста*).

Т.о., управление должно обеспечивать результат. Показатели должны быть подобраны так, чтобы отразить все сферы функционирования МО, оказывающие значимое влияние на процесс реализации его стратегии. Адекватность показателей целям и полнота детализации желаемого конечного (промежуточного) результата развития в дереве целей, интегрированного в ССП – вот секрет результативности системы.

Сбалансированность BSC в целом обуславливается не только и не столько балансом показателей, сколько сочетанием системы контроллинга с системой планирования.

В дополнение на их основе органически выстраивается система мотивации по результатам, ибо каждому показателю могут быть заданы не только целевые значения, но и ответственные за их достижение.

Лукьянов А.Н.

Инновационность структуры стоимости бизнеса

Инновационная политика хозяйствующих субъектов затрагивает вопросы стоимости бизнеса в силу того, что для выработки новых решений необходимо иметь оценку достигнутого потенциала и оценку эффективности его использования.

Стоимость бизнеса представляет собой «денежный эквивалент, который гипотетический покупатель на какой-либо предмет или объект (товар или услугу)»¹²⁵. То есть, это мера того, сколько гипотетический покупатель готов заплатить за оцениваемый объект.

Действующее законодательство России определяет инвестиционную стоимость как стоимость объекта оценки, определяемую исходя из его доходности для конкретного лица при заданных инвестиционных целях¹²⁶.

В экономической литературе при рассмотрении стоимости действующего предприятия выделяют стоимость отдельных активов таким образом, что она определяется на основе вклада этих активов в сам бизнес и рассматривается как потребительская стоимость для конкретного предприятия и его владельца. «Если некоторый объект собственности, - пишут в коллективной монографии специалисты Финансовой академии – как часть действующего предприятия не

¹²⁵ Козырь Ю.В. Стоимость компании: оценка и управленческие решения. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2004. – 200 с. – С.7.

¹²⁶ Стандарты оценки, обязательные к применению субъектами оценочной деятельности / Постановление Правительства РФ от 6 июля 2001 г. № 519 «Об утверждении стандартов оценки».

вносит вклад в общую деятельность предприятия, то данный объект следует рассматривать в качестве избыточного актива относительно потребностей, связанных с функционированием предприятия, и применяемое в этом случае понятие стоимости должно учитывать возможные альтернативные варианты его использования, включая утилизационную стоимость»¹²⁷.

Из приведенной выше цитаты следует, что избыточные активы должны быть использованы более эффективно для повышения стоимости предприятия или проданы.

В том случае, когда, например, потенциал земельного участка, на котором расположено предприятие, сопоставим с другими активами самого производства, то инновационным может быть решение о переносе имущественного комплекса на иной участок земли, а на высвободившемся земельном участке разместить более прибыльный бизнес, позволяющий повысить эффективность использования стоимости земли.

Существующие концепции управления стоимостью основаны на следующих детерминантах:

- ожидаемые денежные потоки;
- риск инвестиций;
- ожидаемое развитие бизнеса;
- использование имеющихся и открывающихся в будущем возможностей.

К таким подходам следует отнести методику дисконтирования денежных потоков по А. Дамодарану¹²⁸; подход Коупленда, Мурина и Коллера, ориентированный на структурную перестройку¹²⁹; подход К. Уолша, основанный на сбалансированности между прибылью, активами и ростом¹³⁰; подход С.Н. Мордашева¹³¹, в основе которого лежит анализ коэффициентов чувствительности факторов стоимости функционирующего бизнеса.

Выделяют обоснованную, справедливую и формальную оценку предприятий. Для обеспечения достоверной оценки рыночной стоимости предприятия необходимо обеспечить обоснованность:

- выбираемого показателя, образующего стоимость;
- величины мультипликатора названного показателя;
- величины суммарного физического, морального и экономического износа рассматриваемого объекта;

¹²⁷ Оценка бизнеса / Под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. – М.: Финансы и статистика. 1998. - С. 23.

¹²⁸ Damodaran A. Investment Valuation. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002.

¹²⁹ Коупленд Т., Колер Т., Мурин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». 1999.

¹³⁰ Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. – М.: Дело, 2000.

¹³¹ Мордашов С.Н. Рычаги управления стоимостью компании // Рынок ценных бумаг. 2001. № 15.

- максимально допустимого дисконта с установленной минимальной оценки рыночной стоимости предприятия для повышения потенциальной результативности торговых сделок при его продаже.

Справедливая оценка стоимости предприятия не должна быть преднамеренно неточной: завышенной или заниженной. Формальная оценка обусловлена формальностью прогнозирования будущих денежных потоков, и динамики инфляции, дисконтированием ожидаемых доходов и прибылей.

По мнению специалистов в области оценки бизнеса, «еще не разработан тот всеми признанный «аршин», с помощью которого можно было бы однозначно действительную или хотя бы обоснованную рыночную стоимость предприятий, когда будет создано такое «мерило» в будущем, неизвестно. В силу этого обстоятельства формальная или обоснованная оценка стоимости предприятий всегда будет носить на себе отпечаток индивидуальности установившего ее оценщика и иметь тот или иной уровень корректности»¹³².

При оценке бизнеса, как отмечают иностранные специалисты¹³³, следует учитывать опционные свойства инвестиционных проектов, к которым следует отнести и инновации в области рационального использования земельных активов предприятия.

Среди подходов к оценке стоимости бизнеса следует выделить затратный, сравнительный, доходный и опционный¹³⁴. Практики же в научных статьях утверждают, что «производство, подлежащее полному репрофилированию... не может оцениваться доходным методом»¹³⁵, поэтому в случае, когда потенциал земельного участка промышленного предприятия существенно недоиспользуется, а в суммарной оценке бизнеса стоимость земли составляет значительную величину, то сам бизнес должен инновационно измениться, а оценка должна производиться затратным методом с использованием элементов сравнительного метода оценки и опционного подхода в части реализации прав пользования землей.

Мамедов Т.Г.

Реформирования энергетики в России

¹³² Ревуцкий Л. Обоснованная, справедливая и формальная оценка предприятия и других бизнес-объектов // Консультант директора. 2005. № 16. С. 25.

¹³³ Грегори А. Стратегическая оценка компаний \ Пер с англ., под ред. д.э.н., проф. В.М. Рутгайзера. – М.: КВИНТО-КОНСАЛТИНГ, 2003. – 210 с.

¹³⁴ Козырь Ю.В. Стоимость компании: оценка и управленческие решения. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2004. – 200 с. – С. 32-36.

¹³⁵ Ревуцкий Л. Обоснованная, справедливая и формальная оценка предприятия и других бизнес-объектов // Консультант директора. 2005. № 16. С.22.

Проект системы обязательно включает анализ ее структуры, способа ее организации. Способ организации системы влияет на ее способность обучаться и адаптироваться – следовательно, развиваться. Точно так же, как индивидуальное обучение требует способности менять себя и свои действия, это требуется и от организации. Хорошо известно, однако, что система сопротивляется изменениям, в особенности тем, которые касаются способа ее организации. Поэтому идеализированный проект системы должен предусматривать, как построить структуру системы, чтобы обеспечить ей способность и склонность модифицировать себя, когда это необходимо, и тем самым приближаться к своим идеалам.

Структура организации – это способ разделения деятельности (распределение ответственности) и координации и интеграции (распределение полномочий). Обычные структуры, как правило, представляют в виде хорошо знакомых древообразных диаграмм, состоящих из прямоугольников и соединяющих их линий: они показывают, кто, за что отвечает и кто по отношению к кому имеет те или иные полномочия.

В турбулентном окружении структуры традиционно организованных корпораций требуют частых модификаций. Тем не менее, такие корпорации склонны сопротивляться изменениям этого типа. Важно понять как необходимость изменений, так и суть сопротивления им.

Необходимость в реорганизации вызывается как внешними, так и внутренними факторами.

Рассмотрим несколько причин реформирования энергетики в России. Начиная с 1980-х годов в электроэнергетике России начали проявляться негативные тенденции: на фоне общего спада экономики, электроэнергетика фактически становилась донором для других отраслей промышленности. В большей степени это обуславливалось макроэкономическими факторами, но важную роль сыграли и неплатежи. Отсутствие стимулов к снижению производственных затрат предприятиями отрасли, породило ценообразование на основе издержек. Другими словами, в цены (тарифы) нередко включали все фактические расходы. Недостаточная прозрачность функционирования энергетических компаний, невозможность достоверно определить ресурсы, необходимые для поддержания и развития предприятий, сдерживание тарифов регулирующими органами (электроэнергия дорожала медленнее большинства других товаров) на фоне раздутых производственных издержек привело к тому, что перед началом реформы более половины предприятий отрасли оказались убыточными.

На фоне сокращения собственных средств энергокомпаний, резко уменьшился объем инвестиций. Катастрофически не хватало средств на поддержание и модернизацию оборудования.

Даже в самых благополучных энергосистемах европейской части России износ основных производственных фондов превысил 50% и стал приближаться к значениям, при которых ремонт оборудования обходится дороже его замены.

Действующая модель электроэнергетики негативно отражалась и на развитии других секторов экономики. Нарастающая технологическая отсталость энергоемких отраслей промышленности и жилищно-коммунального хозяйства, недооценка стоимости энергоресурсов, отсутствие стимулов к энергосбережению, привели к тому, что удельная энергоемкость экономики России (расход энергии на единицу ВВП) в 2-3 раза превысила соответствующий показатель развитых стран. Таким образом, необходимость реформирования к 2001 г. стала очевидной.

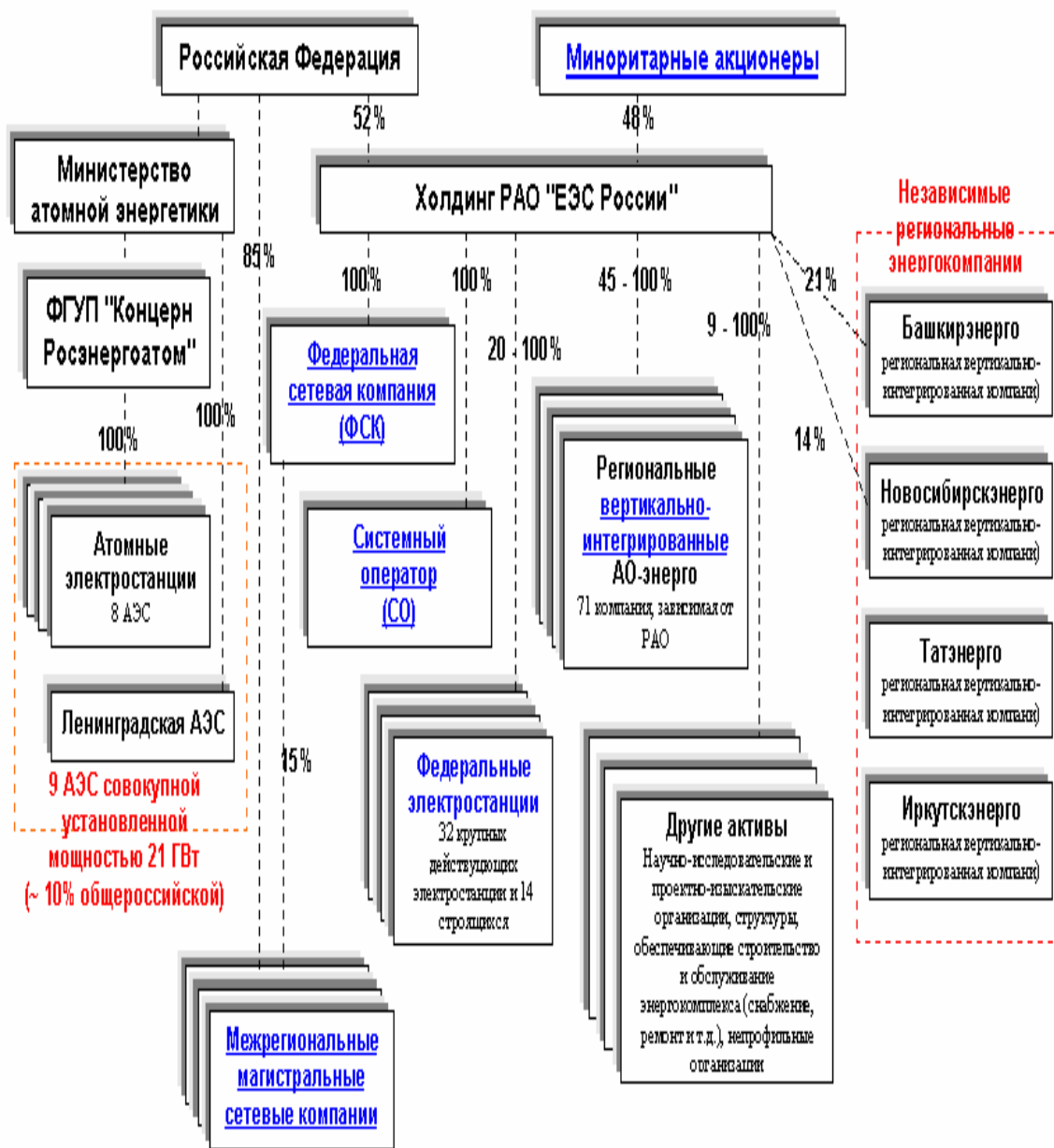


Рис. 1. Действующая структура холдинга ПАО «ЕЭС России»

Эффект реформы для электроэнергетики:

Конкурентные условия, создаваемые в ходе реформы, будут стимулировать предприятия к повышению эффективности: заставят развивать современные технологии, более эффективно использовать топливо, точнее планировать производственную деятельность и т.д.

Реформа позволит оптимизировать работу Единой энергосистемы России, повысив эффективность загрузки генерирующих мощностей. На конкурентном рынке электроэнергии будут более загружены те компании, чьи цены окажутся ниже. Определяемые в ходе конкурентных торгов объемы продажи электроэнергии обеспечат более низкие совокупные затраты на производство, передачу и распределение энергии по сравнению с действующей системой.

В ходе реформы происходит увеличение и централизация государственного контроля над инфраструктурой электроэнергетики – передачей электроэнергии по магистральным сетям, функциями и активами оперативно-диспетчерского управления. Параллельно (в рамках развития рынка) осуществляется модернизация систем учета и контроля энергопотоков. Все это способствует повышению управляемости энергосистемы, надежности энергоснабжения.

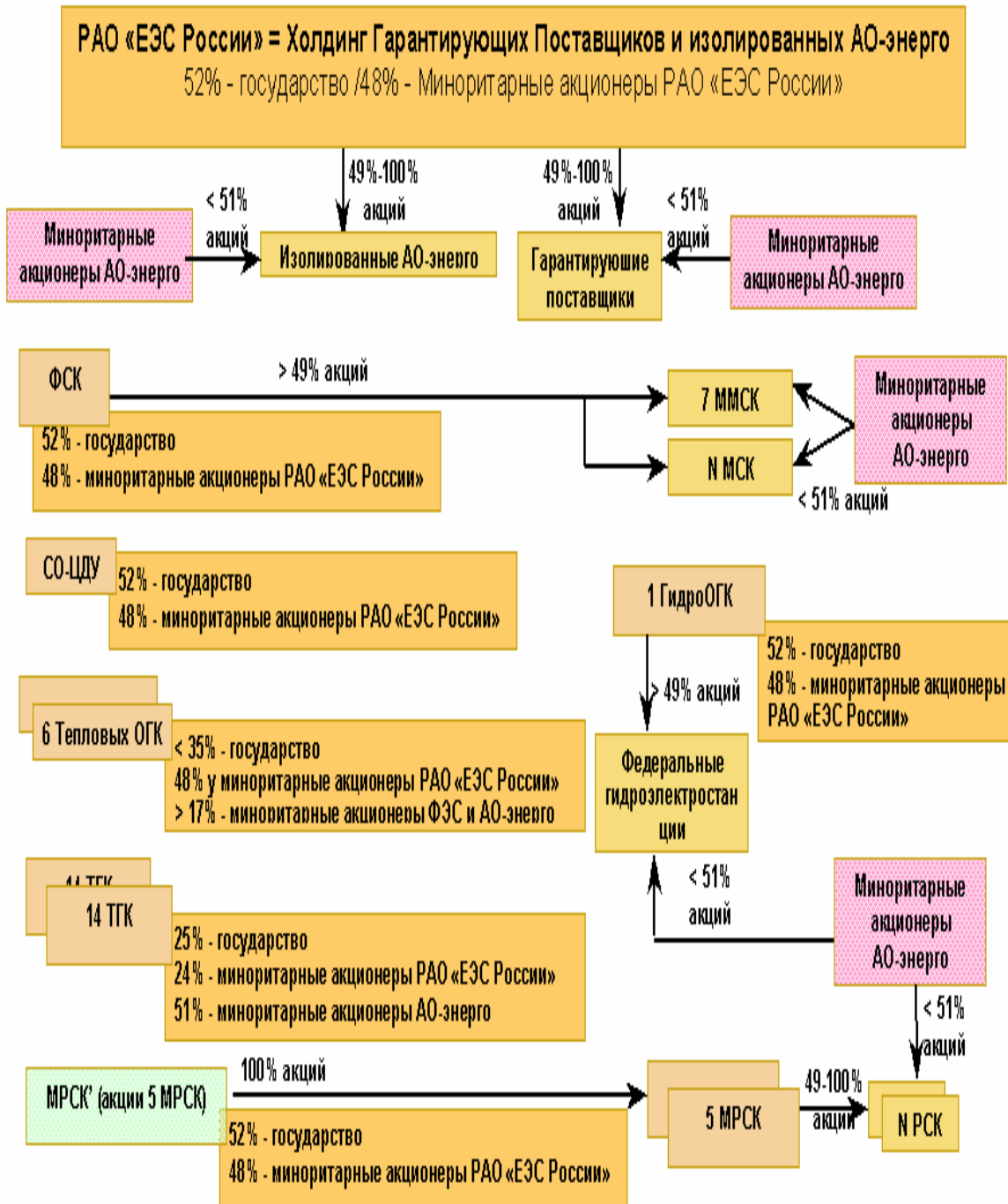
Создание рынка повысит инвестиционную привлекательность сетевой инфраструктуры. Развитие сетевого комплекса создаст дополнительные возможности для перетоков электроэнергии, позволит увеличить их объемы. Благодаря этому расширится и усложнится география торговли электроэнергией, включая экспортно-импортные операции.

Разделение прежней монополии на отдельные компании по видам деятельности позволит консолидировать управление разрозненными активами. Это достигается, в частности, созданием операционных компаний на месте холдинговых. Подобная реструктуризация повысит управляемость новых субъектов отрасли, упростит реализацию единой стратегии, позволит консолидировать и привлекать со стороны значительные финансовые ресурсы.

для других отраслей экономики

Инвестиционная привлекательность эффективных объектов и технологий электроэнергетики будет способствовать росту оборотов не только самой электроэнергетики, но и отраслей, связанных с производством энергетического оборудования, строительством, металлургией, газовой промышленностью и др. Широкомасштабная модернизация существующих и ввод новых основных производственных фондов в электроэнергетике потребует увеличения заказов на новое, более эффективное оборудование, строительные-ремонтные, проектно-конструкторские работы. Это будет стимулировать рост инвестиций в основной капитал, как со стороны

электроэнергетики, так и со стороны перечисленных отраслей. Появляются стимулы к развитию энергосберегающих технологий и схем потребления энергии, что существенно снизит энергозатраты на единицу производимой продукции.



Конкурентный рынок оказывает существенное влияние на поведение потребителей, причем не следует сводить это воздействие исключительно к ценовому давлению: в условиях развитого конкурентного рынка у потребителей появляются новые возможности оптимизации графика и стоимости потребления, компенсации рисков.

Реформа позволит решить проблему надежности электроснабжения потребителей и ликвидировать локальные дефициты электроэнергии, характерные для ряда регионов России.

Наконец, конкуренция, внедряемая в отрасли, даст возможность стабилизировать цены на электроэнергию для потребителей на приемлемом уровне, а для ряда их категорий (например, некоторых крупных промышленных предприятий) формирование конкурентного оптового рынка означает снижение расходов на электроэнергию.

Предполагаемый итог реструктуризации ОАО РАО "ЕЭС России" и региональных энергокомпаний (2008 год).

Молева О.В.

Стратегия инвестиционного программирования в регионе

Развитие рыночной экономики связано с совершенствованием среды для привлечения инвестиций в регионы при нормативно-правовом, экономическом, организационном обеспечении безопасности и достаточно высоком уровне доходности вложений в инвестиционные проекты. Одним из условий является создание системы стратегической ориентации процесса инвестирования на региональных рынках инвестиций, определение приоритетности программ стратегической направленности развития инвестиционной деятельности. Предопределение необходимости стратегических обоснований объясняется различной степенью участия субъектов инвестиционного процесса, разнообразием количественного и качественного направления средств, отличительной заинтересованностью инвесторов в получении дохода на средне-, долговременные периоды.

Функциональные стратегии инвестиционного программирования в деятельности таких социально-экономических системах как регион, могут быть реализованы только в условиях заинтересованности элементов рыночной региональной инфраструктуры в достижении высокой доходности при минимальных рисках вложений, проявлении тактической самостоятельности в инвестиционном программировании своей деятельности. Данный вопрос особо актуален в условиях выхода экономики на путь экономического роста.

Поддержание необходимых темпов экономического развития регионов требует серьезного наращивания инвестиций. Однако именно в этой части российская экономика испытывает серьезный дефицит. Одно из объяснений этого явления заключается в обосновании тезиса о "плохом инвестиционном климате" в экономике России.

Не отрицая множества негативных моментов, характеризующих инвестиционный климат России, приходится констатировать факт, что реальность здесь достаточно мифологизирована.

По словам заместителя директора Института экономики РАН, д.э.н. Сорокина Д.Э., мнение о чрезмерном присутствии государства в экономической жизни страны, отпугивающее частных инвесторов, нереалистично. Ситуация такова, что по сравнению с иными странами, где с инвестициями в реальный сектор не существует подобных проблем, в России, с точки зрения эффективного хозяйственного механизма, как раз недопустимо низкий уровень участия государства в экономической жизни.

В Италии одной из самых динамичных в послевоенный период стран Западной Европы, вплоть до начала 90-х годов государство контролировало 2/3 банковской системы. При этом на долю государственных специализированных кредитных институтов, занимающихся среднесрочным и долгосрочным кредитованием развития отраслей и регионов, приходилась основная масса такого рода финансирования.

Во Франции в 80-х годах на государственный банковский сектор приходилось более 80% банковских депозитов и выданных кредитов.

В Швейцарии, государственные кантональные банки до сих пор занимают ведущее место в банковской системе страны.. Они образованы с целью мобилизации накоплений населения и их инвестирования в экономику; предоставляют кредиты с наиболее благоприятными условиями.

В Норвегии существует весьма развитый государственный банковский сектор, который создан для поддержки развития конкретных отраслей хозяйства и наименее развитых регионов; в середине 80-х годов на его долю приходилось более 40% кредитов, направляемых в экономику.

Выступая на семинаре "Новые пути развития" (12-13 сентября 2002 г., Рио-де-Жанейро, Бразилия) лауреат Нобелевской премии Дж. Стиглиц отмечал: "США проводят очень сильную промышленную политику, направляя до 25% общего объема кредитов на развитие американских предприятий. Промышленная политика, в случаях, когда она хорошо продумана и разработана, является важнейшим стратегическим инструментом управления экономикой, позволяющим обеспечить решение задачи достижения экономического роста с учетом фактора социальной справедливости". Другой вопрос, что в России, к сожалению, высокий уровень участия госчиновников в экономической жизни, что зачастую создает препятствия для предпринимательской инициативы.¹³⁶

¹³⁶ Сорокин Д.Е. Мифы инвестиционного климата. www.creditle.ru

Не менее часто озвучивается проблема об отсутствии транспарентности (прозрачности) налоговой системы и незащищенности прав собственности. Конечно, российская налоговая система еще очень далека от совершенства, но ее сложность не выше, чем североамериканская, а чтобы пользоваться предоставляемыми ею возможностями для эффективного предпринимательства - ее надо просто знать. Нужно знать специфику российского ведения предпринимательства, чтобы свести неизбежные риски к допустимому минимуму (неслучайно ведущие западные банки активно работают с российскими "непрозрачными" клиентами, а не объявляют им бойкот до тех пор, пока те не улучшат "корпоративную культуру").¹³⁷

Для совершенствования основ программирования инвестиционной политики региона необходимо решать *проблемы действительные в реальной жизни*:

- ⇒ проблема доступа к финансовым ресурсам (уже более 10 лет идут разговоры, что Россия страна особая и банковская система у нее должна быть такой, какой видят ее учредители и настоящие владельцы, а это видение не всегда совпадает с интересами экономики, поэтому нужны действительно серьезные реформы в банковской сфере и перевод ее на более жесткие стандарты надзора БАЗЕЛЬ-2, а в перспективе и на БАЗЕЛЬ-3; политика Правительства и ЦБ РФ направлена в основном в сторону снижения инфляции, удержания рубля в нужном отношении к доллару, накопление резервов для выплаты долгов, но эта политика неизбежно приводит к росту стоимости заимствований на российском финансовом рынке и выталкивает бизнес на внешние финансовые рынки);
- ⇒ проблема добросовестного исполнения контрактов (по данным опроса компании "РОМИР Мониторинг" 48% россиян считают, что большинство судей подвержены коррупции; конкурентная экономика требует, чтобы так же, как банки должны перераспределять финансы из сырьевых в производственные секторы, суды в идеале должны перераспределять доверие бизнеса из сферы "понятий" в сферу "писаного закона"; в развитых странах действуют правила обязательного страхования гражданской и профессиональной ответственности как поставщика, так и потребителя продукции, страховщики в этом случае берут на себя основные финансовые риски возмещения ущерба за недобросовестные действия, в том числе и за отказ оплаты товара);
- ⇒ проблема использования интеллектуальной собственности в качестве инструмента роста конкурентоспособности экономики

страны (недостаточное финансирование проектов, связанных с доведением интеллектуальной собственности до новых коммерческих продуктов в России привело к тому, что страна опустилась по международному рейтингу текущей и перспективной конкурентоспособности среди 120 стран; отличие российского законодательства, определяющее правовое регулирование интеллектуальной собственности (ИС), от стандартов Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС) затрудняет вхождение России в ВТО, стандарты которой рекомендованы к применению Генеральными соглашениями по интеллектуальной собственности Всемирной торговой организации (ВТО);

- ⇒ проблема внедрения инноваций (вопрос об интеллектуальной собственности в России сейчас сводится к следующему: будет существовать Россия как страна с собственными полноценными нематериальными активами из интеллектуальной собственности, создающими высокую добавленную стоимость и долю в национальном валовом внутреннем продукте (ВВП), как это успешно делают Китай и Индия, значительно повышающими ее капитализацию, или ее отдельные куски станут объектом внешнего управления со стороны государств, где такая рыночная экономика уже состоялась, как это делают самые отсталые страны в Африке и Латинской Америке; чтобы избежать второго нужно практически с нуля создать совершенно новую нематериальную экономику, где доминирует интеллектуальная собственность, связанная с производством продуктов научно-технического прогресса);
- ⇒ проблема избирательного применения закона к хозяйствующим субъектам (для того, чтобы открыть свое собственное дело в России сейчас нужно пройти в среднем 12 бюрократических инстанций (в США - не более 5), затратить на это не менее месяца (в США - не более 5 дней) и заплатить различные пошлины в размере \$200 (в США - \$200), при этом необходимо иметь собственный капитал не менее \$700 (в США - 0); затраты в среднем приближаются к подобным расходам во многих европейских и североамериканских странах, но нужно учитывать, что в РФ бюрократия не та, что в странах с развитой рыночной экономикой, и необходимо затратить огромные усилия на многочисленные разрешительные процедуры (каждая из них в 5-6 раз выше по трудоемкости, чем в других странах), многотомные сочинения (отчетности) налоговым бюрократическим службам (не менее 600 страниц в год), хождения по очередям к чиновникам при получении каждого разрешения (что вообще недопустимо в странах Европы).¹³⁸

¹³⁸ Овчинников В.В. доклад "Концепция развития экономики Российской Федерации, интегрированной в экономику стран-участниц ВТО" на симпозиуме Совета Федерации

Методологические основы формирования стратегии инвестиционного программирования региона должны включать в себя: создание сети, специализированной по направления деятельности объектов инфраструктуры инвестиционного рынка, включая инвестиционные банки и фонды, компании по оценке бизнеса, недвижимости инвестиционных проектов и программ, финансируемых как администрацией региона, так и другими источниками; сближение систем регионального учета с международными стандартами бухгалтерского учета; процедуры применения международных стандартов при оформлении сделок, проведении тендеров и инвестиционных конкурсов в сфере учета и в оценочной деятельности. Формой инвестиций региональных программ и проектов может выступать собственный и заемный капитал, безвозмездные поступления, субсидии, контрактные покрытия проектов.

Значительная часть средств должна направляться на выполнение задач по созданию рейтинга региона, как эффективного потребителя инвестиций, путем реализации, например, стратегической программы развития инвестиционных банков, являющихся гарантом возмещения отечественных и иностранных инвестиций.

Поддержка инвестиционной деятельности в регионе (области) должна формироваться исходя из принципа адресности, перехода от предоставления льготных кредитов, имеющих низкую степень возвратности, к предоставлению конкретных льгот, поручительств и гарантий, как дополнительного средства привлечения инвестиций. В соответствии с программно-целевыми принципами последовательность формирования региональной инвестиционной политики должна включать установление целей и приоритетов, конкретизацию решения основных задач и проблем, разработку и внедрение необходимых мероприятий, ресурсное обеспечение.

Практическая реализация региональных инвестиционных программ (РИП) может быть представлена в виде цикла, включающего в себя такие фазы, как:

1. Формирование инвестиционной политики региона: анализ потенциала и инвестиционной емкости регионального рынка, определение приоритетных направлений развития и их ранжирование, проведение всестороннего системного анализа, возможного на основе экспертных рейтинговых оценок ресурсного, производственного, интеллектуального, инновационного, потребительского состояния региона.
2. Создание РИП: разработка комплекса мер обеспечивающих их функционирование, формирование органов их исполнения.
3. Реализация определяющих проектов: контроль, системный

анализ и корректировка исполнения, путем группировки статистических показателей полученных результатов по субъектам региона, выделения в них индикативного показателя и его ранжирования.¹³⁹

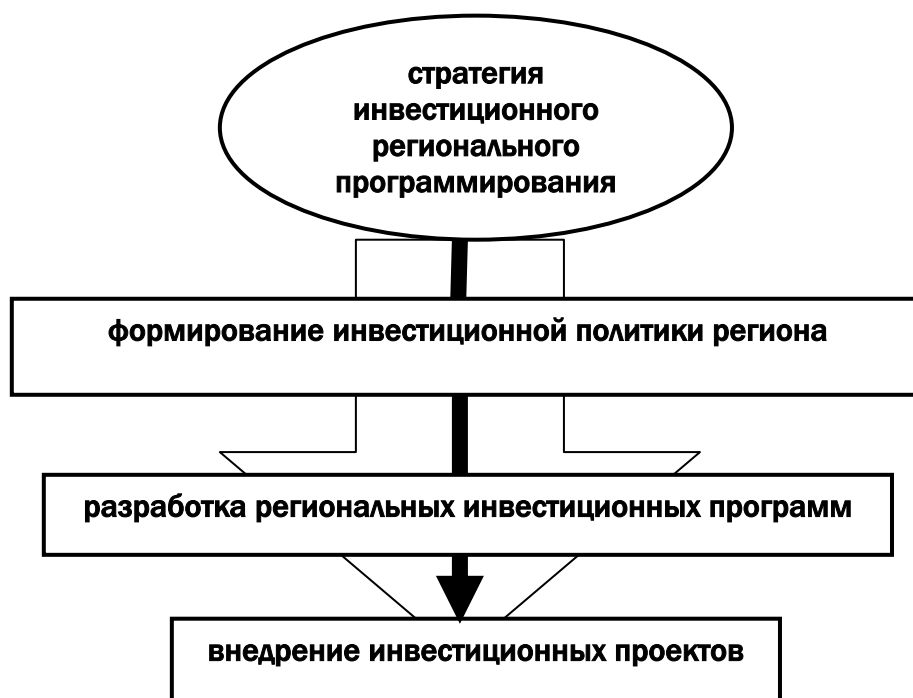


Рис. 1.1 *Схема реализации стратегии инвестиционного программирования в регионе*

Важное значение для успешной реализации стратегии уделяется умению достигать больших результатов меньшими средствами. В условия существующей нехватки инвестиционных ресурсов в регионе это стремление должно обозначаться. Хамел Г., Прахалад К. К. в своей работе выделяют пять основных способов овладения ресурсными рычагами: более эффективная концентрация ресурсов на ключевых стратегических целях, более эффективное накопление ресурсов, дополнение ресурсов одного типа ресурсами других типов для создания ценностей более высокого порядка, сохранение ресурсов, где это возможно, и быстрое возмещение ресурсов путем сведения до минимума периода между затратами и окупаемостью.

Способность региона к применению ресурсных рычагов может быть рассчитана, по крайней мере, частично, на основе таблицы 1.1. Существуют и другие пути применения ресурсных рычагов, но пять основных категорий, в полной мере охватывают спектр потенциальных возможностей рычагов.

Таблица 1.1

¹³⁹ Сапаров А.Е. Программирование и стратегическое инвестирование в регионе – СПб.: СПбГУЭФ, 2002.

Аспекты ресурсных рычагов

Рычаг	Содержание
Скоординированность	Выработка согласия относительно стратегических целей
Сосредоточенность	Обозначение точных целей улучшения деятельности
Извлечение опыта	Полное использование интеллектуальных способностей каждого сотрудника
Заимствование	Доступ к ресурсам партнеров
Смешивание	Новое сочетание навыков
Сбалансированность	Обеспечение важных дополнительных активов
Переработка	Вторичное использование навыков и ресурсов
Защита	Защита ресурсов от конкурентов
Ускорение	Сведение к минимуму времени возмещения затрат

Таким образом, при достаточной концентрации, эффективном накоплении, творческом дополнении, тщательном сохранении и быстром возмещении ресурсов устраняется разрыв между существующим положением и достигаемым¹⁴⁰.

Питиримов Н.В.

Качество управления как ключевой фактор эффективности экономики региона

Последние полтора десятилетия экономических и политических реформ в России полностью изменили представление о том, как следует управлять. В настоящее время в экономике региона наблюдается переход от политики «затыкания дыр» в бюджете к его стратегическому планированию. Данное обстоятельство делает актуальным разговор о *качестве управления* как о важнейшем факторе, способствующем повышению эффективности – способности производить определенный эффект при использовании существующих ограниченных ресурсов – региональной экономики.

Понятие *качество управления* не часто встречается в научной литературе. Поэтому считаю уместным дать ему определение. Если считать, что качество – совокупность характеристик объекта, имеющая отношение к его способности удовлетворить установленные и

¹⁴⁰ Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп— Бизнес», 2002. — 168

предполагаемые требования потребителя, а управление – совокупность целенаправленных действий с целью достижения точно определенных целей, то качество управления – соответствие целенаправленного воздействия установленным и предполагаемым результатам от этого воздействия.

Эффективное управление экономикой региона представляет собой сложный процесс сочетания различных величин и интересов, направленный на его стабильное функционирование и развитие. Деятельность любого хозяйствующего субъекта в рыночной экономике связана в основном с разработкой и принятием управленческих решений разного рода и характера под влиянием комплекса факторов как внешней, так и внутренней среды. При этом проблема выбора правильного решения является ключевым моментом для эффективного управления. Любая система управления ориентирована и нацелена на получение определённых результатов. Для их достижения задействуются соответствующие ресурсы. Эффективность изменений или, говоря другими словами – качество управления, можно определить, если соотнести и сопоставить количественно выраженные целевые ориентиры и результаты деятельности, результаты деятельности и затраты ресурсов. Её оценка базируется на системном подходе и является главным элементом в обосновании управленческих решений, направленных на дальнейшую корректировку стратегии организации.

Это дает нам право говорить о качестве управления как о важнейшей составляющей при оценке эффективности деятельности любого муниципального образования.

Говоря о качестве управления региональной экономикой необходимо, прежде всего, рассмотреть то состояние дел, в котором находится малое предпринимательство – важнейшую составляющую экономического развития области.

Вопросам развития предпринимательского сектора экономики со стороны органов государственной власти Владимирской области уделяется определенное внимание: в области создана и действует инфраструктура поддержки предпринимательства. На основании закона «О государственной поддержке малого предпринимательства во Владимирской области» разрабатываются областные целевые программы развития малого и среднего бизнеса, в которых определяются основные направления поддержки предпринимательства:

- формирование законодательной базы государственной поддержки предпринимательства;
- формирование организационной структуры поддержки предпринимательства на уровне области;

- устранение административных барьеров при развитии предпринимательства;
- подготовка кадров для предпринимательства;
- финансовое обеспечение предпринимательских программ и проектов;
- взаимодействие со средой формирования предпринимательства, реструктуризация крупных предприятий, консалтинг;
- реализация специализированных программ и проектов в сфере предпринимательства;
- сотрудничество в сфере предпринимательства на межрегиональном уровне.

Итоги перерегистрации предприятий в РФ наводят на грустные размышления. Почти вдвое уменьшилось фактическое число индивидуальных предпринимателей, примерно такая же картина в малом бизнесе. То есть, сегодня у нас с учетом ПБОЮЛов и малых предприятий, вовсе не 7 млн. предпринимателей, а лишь немногим более 3 миллионов. И это на 146 млн. жителей. В США, к примеру, на 240 млн. жителей приходится 23 млн. малых предприятий и индивидуальных предпринимателей. То есть в 4 раза больше! Примечательно и очень показательно, что примерно во столько же раз уступаем мы и по такому показателю, как доля малого бизнеса в ВВП.¹⁴¹ Итак, 17% населения нашей страны - это предприниматели по статистическим данным. С точки зрения развитых стран это крайне мало. В России зарегистрированы около шести миллионов субъектов малого предпринимательства. Банки и около тысячи небанковских организаций удовлетворяют лишь 12 процентов (один миллиард долларов) из восьми миллиардов долларов спроса на микрофинансовые услуги¹⁴². В развитых странах малое и среднее предпринимательство – это основа экономической и социальной стабильности, так называемый средний класс. Более половины валового внутреннего продукта, а в отдельных странах – до 80%, производится малыми и средними предприятиями. В США около 25 миллионов малых и средних предприятий, то есть около 99% от всех действующих, на которых занято 2/3 работающего населения создают 50% национального продукта.¹⁴³

В области создана определенная система взаимодействия предпринимательства и органов власти. Инфраструктура представляет собой три институциональных блока: *первый* – это Центр поддержки предпринимательства администрации области, центральное звено инфраструктуры; *второй блок* – Общественный Совет по поддержке и

¹⁴¹ www.rspp.biz/articles?aid=657

¹⁴² «Новости малого бизнеса», номер 42 (337) от 28.10.2005

¹⁴³ www.rspp.biz/articles?aid=495

развитию малого и среднего предпринимательства при Губернаторе области, создан для построения эффективных механизмов по взаимодействию органов государственной власти с представителями предпринимательства; *третий блок* – это специализированные организации инфраструктуры, основные направления деятельности которых: кредитно-финансовая поддержка, улучшение условий ведения бизнеса, расширение деловых связей, информационно-консалтинговое обеспечение. Однако, далеки от совершенства механизмы эффективности и качества управления предпринимательской и инновационной деятельностью в городе и области, поскольку сегодня сложилась ситуация: занимаются власти малым бизнесом или нет, но свои 50% налогов они получают. Необходимо заинтересовать власти в развитие МП в своем муниципалитете. Консолидация рядов предпринимателей становится необходимой неизбежностью для ведения диалога с властью на всех трех уровнях, то есть - муниципальном, федеральном, региональном, и отстаивания общих интересов бизнеса. В качестве критерия успешной деятельности по продвижению реформ РСПП рассматривает именно рост малого и среднего бизнеса. Это косвенный индикатор того, что для бизнеса в России создаются равные условия. Сильный малый и средний бизнес – залог экономического и социального благополучия. В развитых странах на этот сектор приходится основная доля налоговых отчислений в бюджет и значительная часть валового внутреннего продукта. В нашей стране ситуация серьезно отличается от положения в развитых странах Запада – более половины ВВП создается крупными промышленными холдингами, а малые и средние предприятия вынуждены до сих пор бороться за своё существование. Очевиден кризис дисфункциональности, неспособности всех сторон (структурных элементов общества как системы) качественно выполнять свои функции. Население, с точки зрения трудовой мотивации, дисциплины и реальной квалификации представляет низкокачественный ресурс, не обеспечивающий возможность его капитализации - продуктивного использования в сфере бизнеса. Накануне муниципальных выборов, 12 октября, 20 предпринимателей Киржачского района Владимирской области собрались, чтобы обсудить решение районного совета о новых ставках единого налога на вмененный доход. Согласно принятому депутатами документу, “вмененка” с 1 января 2006 года вырастет по некоторым позициям до четырех раз. Не устраивает представителей малого бизнеса и необоснованно завышенные, по их мнению, ставки земельного налога, арендной платы за землю и корректирующий коэффициент единого налога на вмененный налог, а также превышение полномочий должностными лицами органов государственной власти и местного самоуправления при проведении различных контрольных и надзорных мероприятий. Эти претензии подтвердили и правоохранительные

органы. По словам заместителя прокурора Челябинской области Алексея Ваганова, выявлены нарушения в работе ряда центров “Одно окно”, где неправомерно взимали плату за предоставление услуг по переводу жилых помещений в категорию нежилых; в организации конкурсов на перевозки автотранспорта общего пользования, нарушался закон о лицензировании. Всего за 9 месяцев текущего года выявлено 200 нарушений, допущенных чиновниками, опротестовано 100 нормативных актов. Многие постановления глав и районов области признаны недействительными.¹⁴⁴

Государство плохо справляется со своей главной экономической функцией - обеспечивать сбор и контроль за использованием собранных налогов, еще хуже с согласованием интересов различных групп общества. Баланс интересов между государственной властью, местным самоуправлением и бизнесом в вопросе об ответственности за благосостояние территорий пока не найден. Предприниматели указывают на невозможность для бизнеса "замещать" собой государство, компенсировать низкое качество муниципального управления, неэффективность расходования бюджетных средств, формируемых за счет налогов.

Мы только обозначили круг проблем, связанных с необходимостью совершенствования качества управления развитием региона, но очевидно одно без разработки четкого механизма формирования целей и эффективного механизма исполнения, лежащего на балансе экономических интересов государства, региона, предпринимателя экономическое развитие невозможно. Необходимо, чтобы в муниципальных образованиях были приняты экономические программы, базирующиеся, прежде всего на развитии малого и среднего бизнеса, следует увеличить долю налогов, оставляемых в муниципалитетах, необходимо принять новый закон, где будет четко прописана ответственность на федеральном, региональном и муниципальном уровнях за развитие предпринимательства на своей территории. Следует проработать процедуру проведения мониторинга за соблюдением прав предпринимателей. Президент должен «продать» через думу закон о коррупции, который много лет лежит в думе. Муниципалитеты должны формировать венчурные фонды для развития своих образований. По опросам государственных служащих почти половина считают, что бизнес отстаивает лишь свои частные интересы в ущерб государственным, следовательно, без привязки экономических стимулов к результатам развития малого и среднего бизнеса это противоречие не устранить.

¹⁴⁴ Газета «Новый Регион», 26 октября

Процессный подход в современном управлении (региональный аспект)

Современная система образования России функционирует в особых условиях постоянно развивающегося общества. Процесс её целесообразной адаптации к изменяющимся социально-экономическим условиям называется развитием. Направление развития современной системы образования определяется такими факторами, как: экономические и социальные реформы, научно-технический прогресс, потребности федерального и территориального рынка труда, приватизация, развитие предпринимательства, создание рыночной инфраструктуры в стратегических зонах хозяйствования. Естественно, что это требует соответствующих изменений в исполнении образовательной политики на всех уровнях власти в единстве с проведением кадровой политики на рынке труда.

Минэкономразвития России в своей концепции прогнозирует острый дефицит квалифицированных специалистов уже к 2008 году за счет их оттока за рубеж. «Назрела общая необходимость в создании системы постоянного мониторинга текущих и перспективных потребностей рынка труда в кадрах...»¹. Естественно, что на уровне региона в этой системе должны участвовать государственные структуры, производственные предприятия, организации, агропромышленный комплекс (АПК), образовательные учреждения.

Разработкой и внедрением комплексных федеральных и территориальных программ, отражающих взаимодействие системы образования с рынком труда, Российское общество определяет свой социальный заказ на специалиста постиндустриального экономического периода. Цель заказа – подготовка конкурентноспособного специалиста в условиях рынка:

компетентного и ответственного; профессионального, который готов как к вертикальной, так и к горизонтальной ротации (профессиональное замещение) в условиях производства; эффективного в работе, и постоянно осуществляющего свой профессиональный рост; социально активного; экономически и технологически мыслящего; обладающего современной информационной культурой.

Таким образом, подготовка квалифицированного специалиста является основной целью профессионального образования в России. Указанная цель определяет задачи современной системы образования по подготовке специалиста, который по своей компетенции должен соответствовать мировым стандартам.

¹ Концепция модернизации российского образования до 2010 г. Раз.3.

На федеральном уровне разработано достаточно законодательных источников и организационно-правовых механизмов управления (территориальные Центры занятости) для достижения заданной цели. Один из источников - федеральный закон об образовании РФ подтверждает альтернативность и единство подходов в получении образования гражданином нашего общества. В тоже время этот закон предполагает в ряде случаев рассмотрение образовательного учреждения (ОУ) как субъекта предпринимательской деятельности, что экономически полезно как для государства, так и для учреждения.

На следующем уровне, особенно в дотационных регионах возникла острая необходимость партнерства образовательных учреждений с предприятиями и рынком труда. В системе подготовки кадров среднего и высшего звена отсутствует четкая координация в деятельности заинтересованных структур: департамента образования, Центра занятости, отраслевых подразделений администрации с одной стороны и работодателями и образовательными учреждениями с другой. Нет достоверного и системного прогноза необходимых трудовых ресурсов по профессиям в соответствии с потребностями рынка труда в квалифицированных кадрах. Не создан банк данных на специалистов, которые требуются хозяйству региона. В регионах-донорах допускается переизбыток в подготовке специалистов сверх требований рынка, так как в системе подготовки кадров не взаимодействует государственный и негосударственный образовательный уровень. Недостаточно анализируется и обобщается, с целью распространения, положительный опыт работы Центров занятости. Как показал опрос Всероссийского центра изучения общественного мнения «из 40% россиян, прибегающих к услугам некоммерческих ОУ, лишь 9% называют качество обучения высоким».¹ Очевидно, что на территориальном уровне еще не создана целесообразная система взаимодействия образовательных учреждений с заказчиками, которая бы эффективно работала в рыночных условиях под координирующим контролем Центра занятости.

В теоретическом (гносеологическом) аспекте проектирование построения системы организации исполнения выступает как один из вариантов реализации управленческого подхода.

В ряде исследований (В.П. Беспалько, С.А. Бешенков, В.П. Власов, Б.С. Гершунский, В.Н. Лазарев, В.М. Монахов, П.Н. Новиков, В.А. Поляков, В.В. Попов, А.Д.Солдатенков, Ю.И.Щербаков и др.) выявлены задачи, которые стоят перед системой образования в регулируемых государством рыночных условиях: обеспечение возможностей трудоустройства специалистов с учетом их интересов и способностей;

проектирование педагогических технологий на основе их коммуникативности и информатизации; создание условий для

¹ Серебрянский Ф. Диплом по рыночной цене //Время новостей: / [http //www.vremya.ru/](http://www.vremya.ru/)

социального партнерства на основе коммуникативно-информационной инфраструктуры, которая бы объединяла региональный рынок труда и рынок образовательных услуг с работодателями и муниципалитетами; проектирование развития мотивационной составляющей дальнейшего профессионального роста специалиста; развитие методических систем обучения базирующееся на современных теоретических, организационно-управленческих и социальных подходах.

Эти задачи образовательные учреждения решают по-разному в постоянно изменяющейся вокруг них внешней среде. Одной из характеристик внешней среды являются новые требования к профессионально-трудовым отношениям:

- обязательное наличие интеллектуальной составляющей труда;
- доступность информационной базы;
- ротация в труде и его научная организация;
- интенсификация труда.

Б.С. Гершунский в своих исследованиях подчеркивает, что «Взаимосвязь социально-экономического прогресса и развития системы образования – одна из важнейших теоретических закономерностей... Современное образование становится способом информационного обмена личности с окружающей средой».¹

Несмотря на консервативную невосприимчивость образования к инновациям, развитие (конструирование и сопровождение, функционирование и взаимодействие) методической системы обучения ОУ должно быть координировано и соответствовать запросам территориального рынка труда. Координация совместных усилий участников процесса является одним из современных путей подготовки компетентных специалистов.

Некоммерческие образовательные учреждения (НОУ) наиболее быстро реагирует на постоянно изменяющиеся требования регионального рынка труда и рынка образовательных услуг. Это объясняется тем, что в рыночной экономике НОУ одновременно является малым предприятием, для которого характерна адаптивность к внешней среде.

При осуществлении деятельности, связанной с получением дохода (чистая прибыль, заработная плата, амортизация), НОУ становится представителем малого предпринимательства в сфере предоставления образовательных услуг. Наличие в его системе управления уже разработанных прогнозных механизмов взаимодействия с внешней средой позволяет ему более успешно конкурировать на рынках.

В теоретических прогнозных исследованиях ученых (С.Я. Батышев, В.П. Беспалько, Б.С. Гершунский, В.М. Монахов, В.В. Попов и др.) отмечается важность обследования и анализа процесса организации, характера и содержания труда

¹ Гершунский Б.С. Образовательно-педагогическая прогностика. Уч. пос. М.: Флинта: Наука, 2003.

профессиональных кадров в определении образовательной политики учреждения при подготовке ключевых специалистов для предприятий.

Информатизацией процессов управления образованием и методикой преподавания с использованием информационных технологий занимались и внесли своими работами существенный вклад ученые: Т.А. Бороненко, Я.Л. Ваграменко, А.А. Кузнецов, В.М. Монахов, В.В. Попов, Н.Д. Угринович и др.

Проблема процессного подхода к управлению системой взаимодействия ОУ с работодателями в рыночных условиях изучена недостаточно. Мы рассматриваем взаимодействие ОУ с внешней средой как процесс организации системы управления. Это предполагает наличие механизмов, правил, полномочий, статуса для принятия решений и выпуска соответствующих организационных документов для каждого уровня управления. Поэтому возникла необходимость исследования процесса организации взаимодействия ОУ и, как следствие, развитие его системы управления, с использованием приемов менеджмента качества в условиях рынка. В нашем исследовании показано, что процессный подход в организации взаимодействия ОУ с рынком труда существенно дополняет теоретические исследования вопроса единства образовательной и кадровой политики в условиях рынка. Выделенный процессный подход в организации управления построением системы взаимодействия ОУ с рынком труда содержит:

- анализ факторов воздействия на построение системы взаимодействия, что требует гибкости, непрерывности и интенсивности управления ОУ по функциям, применяемых властью,
- управление этой системой по взаимосвязанным функциям, которое предусматривает взаимообусловленность методов управления,
- координацию распорядительных и контролирующих функций ОУ, что повышает фактическую эффективность управленческих решений.

Мы считаем, что субъективный **процесс** взаимодействия – это, в том числе, последовательность воздействий, направленных на изменения соотношений организации (вертикальные связи) и координации (горизонтальные связи) взаимодействия ОУ с рынком труда на внешнем и на внутреннем уровнях. Таким образом, системный прогноз, осуществленный в территориальных Центрах занятости должен быть основой процессного подхода в управлении взаимодействием образовательного учреждения с рынком труда.

Не менее важным аргументом в пользу предложенной позиции является заинтересованность ОУ в социальном партнерстве в регионе для достижения главной цели - удовлетворение рынка труда компетентными специалистами. Итог такого согласования интересов – процесс организации построения и развития системы взаимодействия

внутренней среды ОУ с окружающей внешней средой. Внешняя среда включает региональные структуры, предприятия с их кадровыми проблемами, учреждения службы занятости населения, школы. Таким образом, построение развития системы взаимодействия ОУ с регионом как результат изменения внешней среды диктуют своевременное проведение процесса развития системы управления НОУ.

Прохорова Н.Г.

Применение инструментов управления бизнесом

Конкуренция - достаточно новое явление для России. Стремясь повысить конкурентоспособность продукции, эффективность деятельности, руководители отечественных компаний обращаются к зарубежному опыту управления бизнесом. Мировая практика свидетельствует, что отсутствие надлежащего уровня и качества управления и организации даже при самой высокопроизводительной техники и технологиях не дадут необходимого эффекта. Менеджмент, как наука, характеризуется тесной взаимосвязью с другими науками, в связи с чем, в его активе используется множество различных инструментов. Интерес к некоторым из них порой граничит с ажиотажем: достаточно проанализировать публикации в деловых экономических источниках. Основная проблема состоит в том, что внедрение инструментов управления часто воспринимается российскими менеджерами как самоцель.

Все известные менеджменту инструменты классифицируют по ряду признаков, в том числе по:

- временному горизонту использования;
- области воздействия на предметную область.

По временному горизонту использования выделяют стратегические и оперативные инструменты (таблица 1). На наш взгляд, это разделение иногда условно, потому что отдельные инструменты (ABC, EVA, CVP-анализ и др.) применяются и в стратегическом, и в оперативном управлении.

Рамки данной статьи не позволяют детализировано рассмотреть все названные инструменты, да в этом и нет необходимости, так как они широко освещены в экономической литературе по менеджменту и сопряженных с ним науках. Акцентируем лишь внимание на области применения некоторых из них.

Таблица 1

Инструменты стратегического и оперативного менеджмента

Инструменты стратегического менеджмента	Инструменты оперативного менеджмента
SWOT, PEST, LOTS, GAP – анализ. Анализ «5-сил» конкуренции. Анализ конкурентных групп. Анализ цепочки ценностей. Анализ потенциала предприятия. Система сбалансированных показателей. Матричные аналитические инструменты. Алгоритмы работы со «слабыми» и «сильными» сигналами. Сценарный анализ. Стратегическое управление затратами. Make or Buy – анализ. Методы логистики. Кривая опыта Кривая жизненного цикла продукта, предприятия. Бенчмаркинг. Расчет целевых затрат (Target Costing) Анализ экономической эффективности. Аутсорсинг и инсорсинг. Другие.	Производственные стандарты. Управленческий учет. Бюджетирование. CVP-анализ («затраты-объем-прибыль») Планирование потребности в материалах. Методы линейного программирования. Just in time (точно вовремя). Takt time («Время ТАКТ») Финансовый анализ показателей деятельности. Статические и динамические методы инвестиционных расчетов. Функционально-стоимостной анализ. Факторный анализ. График Ганта. Бенчмаркинг. Методики ценообразования. Методы анализа отчетности. Система индикаторов ZVEI. Система индикаторов RL. Система индикаторов DuPont. Система индикаторов "Дерево ROI" Другие.

Для стратегического анализа широко применяются SWOT, PEST, LOTS, GAP – анализ, анализ «5-сил» конкуренции, анализ цепочки ценностей, анализ конкурентных групп и пр.¹⁴⁵.

Матрицы BCG считаются исключительно действенным инструментом для анализа бизнес-портфеля компании, который хорош, в первую очередь, для функционально гибких, «многопродуктовых» компаний, имеющих возможность оперативно вносить изменения в свой бизнес-портфель.

Ряд авторов утверждает, что бюджетирование деятельности компании является эффективным управленческим инструментом распределения ресурсов в кратко- и среднесрочном периоде¹⁴⁶.

¹⁴⁵ Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов.-2-е изд., доп.-М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.-416 с., Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. под на-учн. ред. В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993.

¹⁴⁶ См. подробнее: Управленческий учет / Под ред. А.Д. Шеремета. М.: ФБК-ПРЕСС, 1999., Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. М.: «Финансы и статистика», 1998. 256 с ; Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананьина С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998., С. 279.

Функционально-стоимостной анализ (ФСА), выступает одним из наиболее результативных инструментов, позволяющих решать в комплексе задачи обеспечения экономии ресурсов, конкурентоспособности выпускаемой продукции, достижения наибольшей эффективности производства. Он позволяет охватить все факторы движения продукции с момента ее зарождения до утилизации, и направлен на минимизацию затрат при сохранении (повышении) качества и потребительских свойств продукции. При правильном обосновании и применении ФСА обеспечивается снижение себестоимости продукции в среднем на 20-25%, что подтверждается многолетним и достаточно успешным применением его в различных отраслях народного хозяйства¹⁴⁷.

Среди эффективных инструментов управления затратами выделяют современные концепции, в частности: затратнообразующих факторов, добавленной стоимости, цепочки ценностей, альтернативности затрат, транзакционных издержек, ABC, EVA, «стандарт-кост», «директ-костинг», «кайзен-костинг», «таргет-костинг».

Так, ABC является полезным инструментом стратегического анализа по функциям деятельности¹⁴⁸.

EVA-используется как инструмент управления стоимостью компании, а в стратегическом управлении эффективна его интеграция с такими распространёнными инструментами стратегического анализа, как матрицы BCG, GE/McKinsey. и др.

Действенными инструментами контроля за издержками производства и калькулирования себестоимости продукции служат системы: «стандарт-кост», «директ-костинг», «кайзен-костинг», «таргет-костинг»¹⁴⁹.

«Стандарт-кост» позволяет менеджерам управлять затратами по отклонениям от нормативных затрат, «директ-костинг» экономисты и управленцы называют ключевым инструментом при разрешении производственных проблем. «Кайзен-костинг» представляет собой инструмент снижения себестоимости и создания дружественной по отношению к человеку системы производства¹⁵⁰. «Таргет-костинг»

¹⁴⁷ Горлова Л.П., Крыжановская Е.П., Муравская В.В. Организация функционально-стоимостного анализа предприятий. - М.: Финансы и статистика, 1982; Карпунин М.Г., Майданчик Б.И. Функционально-стоимостной анализ в отраслевом управлении эффективностью. - М.: Экономика, 1983; Чумаченко Н.Г., Дегтярёва В.М., Игумнов Ю.С. Функционально-стоимостной анализ. - К.: Ваща школа, 1985 и др.

¹⁴⁸ Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебн. пособие для вузов/Пер. с англ. Под ред. Н.Д. Эриашвили; предисловие проф. П.С. Безруких. -3-е изд., перераб. и доп. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. - 783 с.

¹⁴⁹ Керимов В. Э. Управленческий учет: Учебник. — 2-е изд., изм. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2003. — 416 с.

¹⁵⁰ Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 175 с.

позволяет достичь целевой себестоимости продукции на этапе разработки¹⁵¹.

Доходность совокупных активов является основным инструментом, при помощи которого менеджеры измеряют повседневное состояние «здоровья» компании и принимают соответствующие решения для его нормализации.

Инструментами для реализации стратегических направлений развития компаний являются сбалансированная система показателей¹⁵², пирамида эффективности, процессно-ориентированный анализ рентабельности¹⁵³ и т.д.

Даже беглое рассмотрение инструментов показывает, насколько важно их применение. Естественно, что перед специалистом-практиком встает проблема какие управленческие инструменты применять и на каких стадиях, а какими можно пренебречь?

Опыт успешных компаний (Toyota, Du Pont и др) показывает, что нужно использовать ограниченное количество инструментов. С их помощью менеджеры устраняют конкретные проблемы и используют до тех пор, пока не найдутся лучшие решения или не изменятся условия. Заметим, что при выборе инструментов, как правило, изыскивается возможность при минимальных капиталовложениях обеспечить производственную гибкость, снижение издержек, повышение качества продукции и пр.

При выборе инструментов, российскими компаниями, безусловно, должна учитываться отраслевая специфика, так как в отраслях с непрерывными производственными процессами многие инструменты внедрять значительно сложнее, чем в сборочных производствах, которые характеризуются жестко регламентированными процессами.

Для обеспечения эффективности работы необходимо отслеживать несколько ключевых параметров, свидетельствующих о результативности всего бизнеса. В компаниях должны быть выделены центры ответственности, по которым контролируются целевые показатели для каждого параметра. Важно понимание, что успех зависит не от конкретных методик, а от особенностей управленческой культуры, качества производственных и управленческих технологий.

Эффективность использования неосязаемых факторов экономического роста (высокая культура производства, стиль управления, адаптивность организационной структуры, высокая трудовая и технологическая дисциплина, действенная система

¹⁵¹ Редченко К. Японский след в стратегическом управлении затратами: таргет-костинг: <http://www.cfin.ru>

¹⁵² Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер с англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2004. – 416 с.

¹⁵³ Мейер, Маршал В. Оценка эффективности бизнеса / Маршал В. Мейер; [Пер. с англ. А.О. Корсунский]. - М.: ООО «Вершина», 2004. - 272 с.

мотивации труда, корпоративная культура и т.д.), в конечном счете, материализуются в высокие экономические показатели.

Прохорова Н.Г., Гвоздев В.А.

Контроллинг в системе управления инновационной деятельностью на промышленных предприятиях

Сегодня уже однозначно можно говорить о контроллинге как идеологии системного управления предприятием, в основе которой лежит стремление обеспечить долгосрочное эффективное существование бизнеса. Он позволяет выбрать для конкретной экономической системы наиболее подходящий по показателям качества принимаемых решений метод, согласующийся с целями управления. При этом система контроллинга не является принципиально новым направлением, а интегрирует в себя достаточно известные принципы управления предприятием и переводит его на качественно новый уровень. Современный контроллинг, осуществляемый на основе знания, рассматривает управление в проблемных ситуациях, требующее перехода управленца от использования имеющегося знания к созданию нового знания на основе рефлексии, понимания, коммуникации и мышления.

Основная цель контроллинга – ориентация процесса управления предприятиями на достижение целей.

Контроллинг называют главным инструментом оптимизации информационных потоков, способствующих развитию стратегического менеджмента. Информационной составляющей на отечественных промышленных предприятиях являются управленческий, финансовый и налоговый учет.

Дитер Хан выделил стратегический и оперативный контроллинг, разделив цели, задачи и средства их достижения.

Стратегический контроллинг направлен на отслеживание намеченных целей развития и достижение долгосрочного устойчивого преимущества перед конкурентами. Объектами контроллинга являются цели, стратегии, факторы успеха, потенциал предприятия, шансы и риски, рубежи и последствия.

Как отметил Сьюртц И. (Sjurts, 1995) «..задачей стратегического контроллинга является забота об общем согласовании базовых допущений, положений миссии, стратегий и стратегических действий. В частности, должен быть организован и систематически поощряться обмен потенциально важной информацией для инноваций или\и организации в целом»¹⁵⁴.

¹⁵⁴ <http://center.neic.nsk.su/InterProjects/Tacis>. 2001

Оперативный контроллинг ориентирован на создание системы управления, которая помогает эффективно достигать текущие цели предприятия. Объектами управления являются такие показатели, как производительность, прибыль, рентабельность, ликвидность и др.

Отечественные соавторы достаточно тонко подметили данный нюанс: «Стратегический контроллинг - делать правильное дело, тактический контроллинг - делать дело правильно». ¹⁵⁵ В нашем понимании, делать правильное дело возможно, реализуя стратегические цели, а делать дело правильно – значит делать его эффективно.

Взаимосвязь управленческих воздействий на объекты управления с целью достижения максимальной эффективности деятельности достигается посредством применения различных инструментов, известных менеджменту. Это связано с тем, что контроллинг основывается на научных достижениях различных дисциплин. Контроллеры должны смело комбинировать различные подходы в приложении к проблемной предметной области, так как обеспечивают прозрачность стратегий. Контроль является объектом контроллинга, поэтому на контроллера возлагается ответственность за прозрачность контроля, которая, по Ю. Веберу ¹⁵⁶, включает три аспекта ответственности (рис.1):

- системную;
- отчетную;
- коммуникационную.

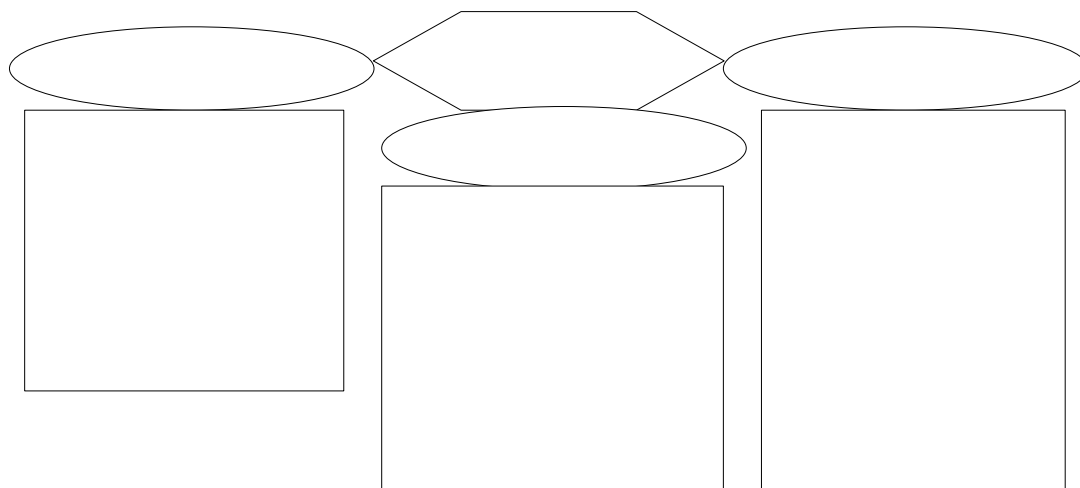


Рис. 1. Аспекты ответственности контроллера за прозрачность контроля

При системной ответственности критериями являются: стандартность, достоверность, надежность, актуальность,

¹⁵⁵ Ананьина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. и др. / Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. 279 с.

¹⁵⁶ Weber J., Schdffer U. Sicherstellung der Rationalitdt von Fьhrung als Funktion des Controlling//Die Betriebswirtschaft. - 1999. .

функциональная пригодность и весомость. Отчетная ответственность охватывает такие аспекты, как объективность, реализуемость, адекватность запросам и решаемым проблемам. Коммуникационная ответственность предполагает постоянное общение с менеджерами.

Таким образом, контроллера можно смело назвать внутренним экспертом-советником.

Отдельные инструменты стратегического и оперативного контроллинга представлены в таблице 1.

Таблица 1

Инструменты стратегического и оперативного контроллинга

Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг
<ul style="list-style-type: none"> • Анализ потенциала предприятия. • Система сбалансированных показателей. • SWOT – анализ. • Матричные аналитические инструменты. • Алгоритмы работы со «слабыми» и «сильными» сигналами. • Сценарный анализ. • Стратегическое управление затратами. • Make or Buy – анализ. • Методы логистики. • Кривая опыта • Кривая жизненного цикла продукта • Анализ конкуренции. • Бенчмаркинг. • Возможности организации расчета прибылей и убытков (метод Cost of Sales, метод Nature of Expenses) • Метод расчета сумм покрытия (Direct Costing) • Расчет целевых затрат (Target Costing) • Анализ экономической эффективности (особенно инноваций и инвестиций) • Другие 	<ul style="list-style-type: none"> • Производственные стандарты. • Процедуры управленческого учета. • Бюджетирование. • GAP-анализ. • CVR-анализ («затраты-объем-прибыль»). • Методики ценообразования.. • Планирование потребности в материалах. • Методы линейного программирования. • Финансовый анализ показателей деятельности. • Статические и динамические методы инвестиционных расчетов. • Функционально-стоимостной анализ. • Факторный анализ. • График Ганта. • Бенчмаркинг. • Методы анализа отчетности. • Система индикаторов ZVEI. • Система индикаторов RL. • Система индикаторов DuPont. • Система индикаторов "Дерево ROI" • Другие

Отметим, что инструменты оперативного контроллинга формируют информацию, необходимую для формирования сигналов о потребности в самокоординации в рамках оперативного менеджмента.

Эффективность системы контроллинга определяется эффективностью управления и может определяться, например, минимальным рассогласованием между желаемым и фактическим значениями показателей системы, показателями качества принимаемых решений и прочими. Качество управленческого решения – это совокупность параметров решения, удовлетворяющих

конкретных потребителей и обеспечивающих реальность его реализации¹⁵⁷.

Как системный подход к управлению преобразованиями, контроллинг применяется в банках, на предприятиях, в образовательных учреждениях, в государственных структурах. Особую актуальность контроллинг приобретает для промышленных предприятий, обладающих ярко выраженной функциональной организацией и инерционностью, так как позволяет максимально скоординировать действия всех подразделений для достижения основных целей.

Роль контроллинга в системе управления инновационной деятельностью отечественных промышленных предприятий чрезвычайно высока, так как руководители отечественных предприятий заинтересованы в сохранении прочности и успешном развитии своего бизнеса.

По данным Global Competitiveness Report (2004-2005) Финляндия, некогда глухая провинция Российской империи, благодаря инновационным технологиям стала мировым лидером в рейтинге национальной конкурентоспособности экономик, в то время как Россия занимает лишь 70-е место¹⁵⁸.

Согласно анализу М. Портера конкурентоспособных отраслей и предпринимательских структур девяти наиболее промышленно развитых стран, непрерывная модернизация производства на основе реализации стратегических инноваций¹⁵⁹ является источником устойчивого конкурентного преимущества не только предпринимательских структур и отраслей, но и стран, в которых обеспечено динамично устойчивое воспроизводство инновационно-предпринимательского типа¹⁶⁰. Общеизвестно, что отсутствие эффективной системы управления инновационными процессами не позволяет промышленным предприятиям оставаться конкурентоспособными как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Мы уверены, что постоянное совершенствование технического и организационного процессов производства позволит осуществить переход к новой модели экономики, основанной на инновационных принципах, на реализации современной научно-технической политики. Это позволит добиться соответствия качества отечественных товаров мировым стандартам и позволит выйти на международные рынки.

Выделим проблемное поле в данной предметной области.

¹⁵⁷ Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: ЗАО «Бизнес-школа 'Интел-Синтез», 1997. 304 с.

¹⁵⁸ Кунов А., Шульга И. Нам бы ваши инновации...//*Политический журнал*, № 2(53), 2005.

¹⁵⁹ К стратегическим инновациям относятся технологии высшего порядка и обеспечивающие их системы машин, оборудования, соответствующие им способы организации труда, производства, маркетингового обслуживания.

¹⁶⁰ Портер М. Международная конкуренция. – М., 1993.

Основной проблемой инновационно-активных промышленных предприятий является снижение издержек производства.

Отметим, что инновационным является такое предприятие, которое позволяет извлечь предпринимательский доход в результате создания производства, использования или диффузии инновационного продукта.

Рассматривая типы инноваций по отраслевому признаку, можно сделать вывод, что в топливной, полиграфической промышленности и металлургии преобладают технологические инновации, а в остальных отраслях – продуктовые, на которые приходится почти две трети всех затрат. Они являются и более наукоемкими, поэтому при их осуществлении на НИОКР расходуется треть от всех инвестируемых средств. Статистика свидетельствует, что более 70% предприятий осуществляют инновации в целях расширения ассортимента продукции для освоения новых сегментов рынка.

Технологические и продуктовые инновации всегда связаны с рисками:

- *техническими*, сопряженными с вероятностью достижения заданных технико-эксплуатационных характеристик изделий в процессе реализации инновационного проекта;
- *временными*, обусловленными своевременностью реализации инновационного проекта;
- *экономическими*, возникающими в результате превышения фактических затрат ресурсов над запланированными.

И здесь уместно отметить, что трансакционные издержки промышленных предприятий, связанные с приобретением инновационного продукта на рынке, должны быть меньше внутренних затрат, связанных с самостоятельным созданием аналогичного продукта.

Кроме того, инновационная активность связана со значительными объемами инвестиций.

Задачами промышленных предприятий в области инноваций являются:

- поиск новых идей (от нового продукта до новой структуры) и их оценка;
- поиск необходимых ресурсов;
- получение дохода;
- удовлетворение достигнутым результатом.

В этой связи обратимся к основным постулатам современной философии контроллинга, сформулированными российским ученым С.Г.Фалько, совместно с американским профессором Кейтом А.Расселом¹⁶¹ :

1. ...размеры предприятия, объемы выпуска, количество филиалов и сегментов, ассортимент продукции и т.д. вторичны по сравнению с

¹⁶¹ Фалько С.Г., Носов В.М., Контроллинг на предприятии. - М.: Знание России, 1995. - 80 с.

эффективностью работы предприятия в целом и его отдельных подразделений.

2. Рост объемов бизнеса организации оправдан лишь при сокращении прежнего уровня или росте эффективности.

3. Мероприятия по обеспечению роста доходности не должны повышать допустимые для конкретных условий функционирования предприятия уровни рисков.

4. Целевая задача контроллинга заключается в системно-интегрированной информационной, аналитической, инструментальной и методической поддержке руководства, для обеспечения долгосрочного существования и развития предприятия.

Таким образом, концепция контроллинга может быть хорошо реализована в системе управления инновационной деятельностью промышленных предприятий. Управленческий учет и бюджетирование, являясь подсистемами контроллинга, открывают для него новые перспективы, так как в широком смысле являются инструментами доминации, поскольку могут ограничивать и «включать» существующие и будущие возможности совершения действий. Важнейшая роль управленческого учета в концепции контроллинга определяется тем, что он является информационной составляющей, обеспечивающей руководство предприятия сведениями, необходимыми для принятия управленческих решений. А с помощью бюджетирования осуществляется контроллинг экономической системы, основанный на принципе обратной связи.

Пушкова И.А.

Анализ параметров внешней среды, влияющих на планирование на промышленных предприятиях

На планирование промышленных предприятий оказывает влияние большое количество факторов как внутренних, так и внешних. Анализ параметров внешней среды помогает понять и определить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем, что в конечном итоге сказывается на выборе стратегии развития этой организации. Для анализа тенденций изменения внешней среды предприятия используется техника анализа PEST. Данная методика предполагает изучение четырех основных групп факторов, оказывающих влияние на организацию: политических, социальных, экономических, технологических. Несомненно, на практике проводится анализ более широкого набора факторов, к ним относятся природная среда, правовой климат, демографическая ситуация и конкуренция.

Внешние обстоятельства могут создать большие проблемы, а могут открыть массу возможностей для компании. Внешняя среда для предприятия состоит из двух частей: макросреда и микросреда. Макросреда включает общие факторы, прямо не касающиеся краткосрочной деятельности предприятия, а микросреда включает все заинтересованные группы, которые прямо влияют или находятся под влиянием деятельности предприятия. Это поставщики, конкуренты, покупатели, кредиторы и пр. В связи с многочисленностью возможных групп факторов внешней среды, предлагается ограничиться теми сферами, которые оказывают существенное влияние на деятельность предприятия. К ним мы отнесли следующие факторы: политические, экономические, правовые, технологические, социальные, экологические, культурные и конкуренцию.

Анализ первых перечисленных факторов не является проблемным и не вызывает недопонимания, в отличие от последнего фактора - конкуренции. Изучение конкурентной борьбы, определение ее источников, оценка степени воздействия конкурентных сил – это, пожалуй, наиболее трудоемкая и ответственная работа при анализе внешних факторов воздействия. Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

- ✓ Соперничество между фирмами внутри отрасли
- ✓ Сила покупателей
- ✓ Сила поставщиков
- ✓ Возможность появления новых конкурентов внутри отрасли
- ✓ Попытки компаний и различных отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами.

Чем сильнее воздействие перечисленных факторов, тем более ограниченными становятся возможности каждого предприятия для установления высоких цен и получения прибыли. Как правило, в отрасли доминирует один из факторов, который и становится решающим при разработке стратегии предприятия.

Интенсивность конкуренции зависит от числа фирм и их размеров, специфики продукции, характера спроса, затрат, связанных с переключением потребителей с одного поставщика на другого и т. д. Конкуренция в отрасли снижает прибыльность, предполагая весомую статью затрат на рекламу, вкладывание денежных средств в совершенствование продукции и пр.

Сила покупателей. В определенных ситуациях потребители обладают весомой рыночной властью и способны диктовать свои условия производителям продукции, оказывая влияние на уровень прибыли последних. Покупатели, зная свою силу, спекулируют возможностью уйти к конкурентам. ОАО «ВХЗ», работая на рынке ПЭТ пленок различных толщин от 12 до 350 мкм, неоднократно сталкивался с требованиями покупателей в совершенствовании

продукции и одновременно снижении цен. Но если на толстую пленку покупатели действительно имели большую силу, так как помимо ОАО «ВХЗ» подобную продукцию выпускают еще 3 крупных предприятия и есть импортный аналог-заменитель, то на ПЭТ пленку 12 –25 мкм сила покупателей минимальна, поскольку пленку такой толщины среди Российских предприятий выпускает только ОАО «ВХЗ», а цены на импортные аналоги значительно выше отечественных.

Сила поставщиков. Поставщики так же могут оказывать влияние на отрасль, пользуясь своей возможностью поднимать цены, снижать качество продукции и услуг. Влияние поставщиков велико, когда концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли-потребителе, когда продукция уникальна или переходные затраты велики. Так например из всех СОБ ОАО «ВХЗ» наивысшая сила поставщика на рынке ПЭТ пленки. Так как поставщиком ПЭТ сырья является одно предприятие ближнего зарубежья, а другие возможные поставщики - иностранные компании с высокой ценой на свою продукцию.

Вероятность появления на рынке новых организаций-участниц зависит от двух факторов: барьеров на пути вхождения в отрасль и ожидаемой реакции компаний, уже действующих на рынке, на приход нового соперника. Барьерами входа в отрасль могут быть: приверженность покупателей торговой марке; контроль над каналами сбыта; переходные затраты, политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, введения импортных пошлин и пр. Там где входные барьеры очень низки, отрасль может стать сильно фрагментированной, с очень сильной конкурентной борьбой. Одним из элементов стратегии предприятия является поиск путей установки входных барьеров. Для ОАО «ВХЗ» этот фактор всегда актуален и всегда анализируется, потому как при снижении ввозных пошлин на аналогичную продукцию иностранных компаний, конкуренция на некоторых СОБ ОАО «ВХЗ» будет просто угрожающей для успешной деятельности предприятия. Цена и качество полимерной продукции ОАО «ВХЗ» будут заметно проигрывать иностранным, что приведет к потере части покупателей и снижению доли рынка.

Угроза появления товаров-заменителей зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену. Продукты-субституты лимитируют возможность фирмы определять условия продажи и получать прибыль, поскольку на определенном этапе покупатели могут отдать предпочтение заменителю. Товары-заменители часто усиливают позиции покупателей и ослабляют положение продавцов, но появление потенциальных товаров-заменителей нужно рассматривать и как возможность, которая должна исследоваться в каждой отрасли. Такая угроза/возможность для ОАО «ВХЗ» существует, как и существует для

любого другого химического производства, где один полимер может для каких-то целей заменить другой и наоборот. Научно-исследовательские разработки ведутся сразу в нескольких направлениях для выявления специфических особенностей различных соединений и поиска «уникальных» продуктов.

Агенты влияния. Этого элемента не существовало в концепции Портера. Но агенты влияния и их наличие в различных сферах бизнеса оказывают очень большое влияние на конкуренцию в отрасли. Под агентами влияния понимается человек или организация, играющая контрактную роль во всем процессе. Одним из стратегически важных рынков для ОАО «ВХЗ» являлся рынок гемодиализного оборудования, в частности рынок кровопроводящих магистралей для процедуры гемодиализа. На этом рынке решение о покупке оборудования принимал не конечный потребитель услуги (пациент), а заведующий отделением гемодиализа и от того магистрали какого производителя ему больше понравятся, зависела судьба контракта на поставку.

Определенные благоприятные возможности могут помочь предприятию значительно усилить свои позиции, а какие-то открывающиеся перспективы оно не сможет использовать. Так же как и угрозы могут быть просто угрозами, пока они не преобразуются в свершенный факт. При определении значимости фактора оценивают силу его влияния на положение компании. Анализируя возможности и угрозы внешней среды, оценивается вероятность использования возможности или реализации угрозы. Основным методом при проведении данного исследования является метод экспертных оценок.

При разработке стратегии необходимо нацелить ее на использование перспектив, соответствующих возможностям предприятия и обеспечение защиты от внешних угроз.

Рахметулаева И.И.

Финансовая помощь субъектам Российской Федерации из федерального бюджета

С наступлением нового 2005 г. началась работа по реализации проекта федерального бюджета на 2005 г. и среднесрочную перспективу. В связи с вступлением в действие с 2005 г. нового разграничения полномочий между федеральными, региональными и местными органами власти структура раздела «Финансовая помощь бюджетам других уровней» претерпела определенные изменения. Исходя из этого, важно было заблаговременно определить подходы к формированию финансовых взаимоотношений федерального бюджета с субъектами Российской Федерации и муниципалитетами, с тем,

чтобы к моменту принятия принципиальных решений по данному вопросу прийти к единому мнению относительно конкретных форм и методов оказания финансовой поддержки из федерального бюджета бюджетам других уровней.

В самом общем виде причины, обуславливающие постановку вопроса об уточнении подходов к формированию финансовых взаимоотношений в части оказания финансовой помощи субъектам Федерации и муниципальным образованиям, можно разделить на две группы обусловленные изменениями федеральною законодательства и связанные с необходимостью совершенствования данных отношений на основе анализа сложившейся практики.

К первой группе причин относятся требования федеральных законов — «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» и «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации», принятых в новой редакции в 2003 г. и на основе которых были подготовлены поправки в Бюджетный и Налоговый кодексы РФ.

Так, необходимо обращать внимание на изменение принципа формирования бюджетных расходов в части введения новой категории в бюджетное законодательство - расходные полномочия, — которое не относит средства Фонда компенсаций к финансовой помощи Средства данную фонда должны распределяться исключительно в виде субвенций на реализацию полномочий федеральных органов государственной власти Российской Федерации, не относящихся к собственным доходам бюджетов регионов.

Кроме того, планом действий на 2004—2005 гг. по реализации Программы развития бюджетного федерализма в Российской Федерации на период до 2005 г., одобренной постановлением Правительства РФ от 15 августа 2001 г. №584, была предусмотрена разработка порядка распределения средств федерального бюджета закрытым административно-территориальным образованиям, наукоградам, уточнение методики распределения Фонда регионального развития, а также доработка положения о Фонде реформирования региональных финансов в 2004 г. При этом в отношении последнего канала финансовой помощи можно отметить и такой весомый аргумент в пользу уточнения его параметров, как прекращение действия источника его формирования — займа Международного банка реконструкции и развития.

В отношении других оснований для изменения параметров действующего раздела расходов федерального бюджета «Финансовая помощь бюджетам других уровней бюджетной системы» можно отметить такие причины, как оптимизация и совершенствование порядка формирования и методологии распределения финансовой помощи, повышения обоснованности, формализации, прозрачности и

эффективности этих расходов федерального бюджета на основе критического анализа опыта их работы в течение ряда последних лет и новых условий работы бюджетной системы после 2005 г.

Итак, в соответствии с новой редакцией Бюджетного кодекса РФ финансовые отношения между федеральным и территориальными бюджетами должны быть преобразованы в собственно финансовую помощь и субвенции на исполнение расходных полномочий федерального бюджета.

Как уже отмечалось, часть расходов территориальных бюджетов, обеспечиваемых ныне за счет Фонда компенсаций, отнесены к полномочиям органов государственной власти субъектов Федерации, а значит «не допускается включение в эти федеральные законы (по вопросам, отнесенным к полномочиям органов государственной власти субъектов Российской Федерации) положений, которыми определяются объем и порядок осуществления расходов из бюджета субъекта Российской Федерации, необходимых для исполнения соответствующих полномочий органами государственной власти субъекта Российской Федерации».

Наполнение данного Фонда определяется исключительно случаями установления федеральными законами обязательств по финансированию тех или иных расходов из бюджетов субъектов Федерации и местных бюджетов. Состав Фонда компенсаций на 2005 г. тесно связан с процессом внесения изменений и дополнений во множество федеральных нормативных правовых актов с целью их приведения в соответствие с федеральными законами «реформы Козака». При этом, в соответствии с новым бюджетным законодательством, указанные законы, содержащие «наведенные полномочия», должны сразу содержать описание способа распределения бюджетных компенсаций.

Существует и вполне определенная категория расходов, имеющая полное право на включение в состав Фонда компенсаций, — это практикуемая ныне финансовая помощь закрытым административным образованиям и наукоградом.

Формализация механизма оказания финансовой поддержки муниципальным образованиям, имеющим статус наукоградов и закрытых административно-территориальных образований (ЗАТО), из федерального бюджета предусмотрена уже упомянутым планом действий на 2005 г.

Решение этого вопроса позволит реализовать и другую задачу — сокращение числа дотационных субъектов Федерации.

Существующее нормативное правовое регулирование данного вопроса позволяет сделать вывод о необходимости совершенствования используемых механизмов. Это обусловлено, например тем, что параметры финансовой поддержки наукограда в настоящее время определяются с учетом поступления налогов и сборов с территории

наукограда в региональные бюджеты, не имеющих непосредственного отношения к выполнению задач поддержки науки.

Целесообразно усовершенствовать и порядок предоставления федеральных средств закрытым административно-территориальным образованиям, в том числе по возможности отказываясь от способа «прямого счета», содержащее го дестимулирующий эффект, а также перераспределения финансовой помощи от одних муниципалитетов к другим в случае перевыполнения бюджета одних и невыполнения бюджетов других территорий.

Однако здесь имеется и другой весьма значимый аспект, а именно то, что особый статус ЗАТО предполагает повышенное, более качественное финансирование полномочий указанных местных органов управления.

При этом вступление в действие с 2005 г. новой схемы разграничения расходных полномочий устанавливает распространение полномочий субъектов Федерации по межбюджетному регулированию и выполнение других региональных полномочий во всех муниципальных образованиях, включая и ЗАТО, финансируемые ныне из бюджетов этих муниципалитетов. В то же время в бюджеты ЗАТО не должны зачисляться налоги и сборы в особом порядке, устанавливаемом в последние годы отдельным приложением к федеральному закону о федеральном бюджете.

Исходя из этого, представляется верным предусмотреть предоставление из Фонда компенсаций субвенций па финансирование повышенных расходов ЗАТО и наукоградов, поскольку эти «дополнительные» расходы обусловлены требованиями федерального законодательства и являются, вне всякого сомнения, полномочием федерального правительства, точный объем которых предстоит определить.

В общем следует отметить, что, несмотря на существенную неопределенность на данном этапе — особенно с учетом планируемого перехода на адресную поддержку отдельных категорий граждан в денежной форме вместо натуральных льгот, — следует уже сейчас начать обсуждение вопроса о потенциальном составе Фонда компенсаций в 2005 г., а также определить конкретные формы и способ предоставления бюджетных компенсаций закрытым административно-территориальным образованиям.

Особого внимания заслуживает механизм распределения Федерального фонда финансовой поддержки. Так, существует мнение о целесообразности отказа от распределения Фонда по двум направлениям (80 на 20, пропорциональная и выравнивающая части), применяемого на протяжении ряда последних лет, оставив только один принцип распределения. Как известно, первая часть (80%) распределяется пропорционально разнице между средствами, необходимыми для доведения уровня бюджетной обеспеченности

отдельных регионов до среднего уровня по Российской Федерации. Оставшаяся (резервная) часть Фонда распределяется таким образом, чтобы регионам с наименьшими значениями душевых налоговых доходов довести значение этого показателя до максимально возможного (по остаточному принципу).

Силина Т.Л.

Особенности стратегического планирования и мониторинга социально-экономического развития

Реалии настоящего времени подтвердили необходимость, важность и своевременность введения в практику управленческой деятельности стратегического планирования. Применение методов стратегического планирования во всех сферах социально-экономического развития муниципальных образований позволяет качественно влиять на результат текущей деятельности. Причем это не только социальный, экономический, но и моральный, психологический, политический аспекты, влияющие на качество развития. Насколько грамотно, инициативно и дальновзорко применяются решения сегодня, настолько прочно будет заложен фундамент гражданского согласия на будущее.

Мощным институтом создания гражданского общества, повышения социальной и гражданской активности является местное самоуправление. Для нормального функционирования демократического государства необходимо наличие эффективного местного самоуправления. Именно уровень местного самоуправления наиболее приближен к конкретным проблемам граждан. Любой гражданин может стать народным контролером и отслеживать выполнение тех или иных мероприятий плана своего муниципального образования. Одно из необходимых условий такого участия – прозрачность деятельности местных властей, полнота и доступность информации для населения. При этом стратегия способствует выработке и реализации гармоничной и сбалансированной политики и координации усилий местных властей в деле совершенствования управления на местах.

Одним из важных инструментов реализации социально-экономической политики на местном уровне является нормативно-правовая база. В настоящее время ряд действующих документов предусматривает разработку и реализацию долгосрочного, среднесрочного или краткосрочного планирования. Основные документы, влияющие на принимаемые управленческие решения, выглядят следующим образом.

1. В соответствии со статьей 179 Бюджетного кодекса долгосрочные целевые программы на местном уровне разрабатываются органом исполнительной власти и подлежат утверждению представительным органом местного самоуправления. Программы основываются на приоритетах, нашедших отражение в прогнозах социально-экономического развития Российской Федерации и соответствующей территории. Пункт 3 статьи 179 БК РФ определяет информацию, которая должна содержаться в программах, такая как прогноз ожидаемых социально-экономических результатов реализации, сведения о распределении объемов и источников финансирования по годам.

Таким образом, к сожалению, стратегический фундамент в основном документе Российской Федерации выражен не четко.

2. В соответствии с федеральным законом № 131 – ФЗ от 6.10.2003 года «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» принятие и утверждение отчетов об исполнении планов и программ комплексного социально-экономического развития муниципальных образований находится в исключительной компетенции представительного органа.

Несмотря на то, что данный нормативно-правовой акт принят недавно, и, следовательно, должен содержать основные аспекты современной теоретической и практической мысли, он также не содержит четко выраженной стратегической направленности.

Особое внимание заслуживает рассмотрение проблемы бюджетирования, ориентированного на результат. Именно показатели конечных результатов характеризуют степень решения задачи в рамках конкретной бюджетной программы. Дальнейшее развитие программно-целевого планирования должно идти по пути стимулирования внутренних механизмов функционирования муниципальной экономики, обеспечивающих наиболее полное использование ресурсов и их специфики.

В 2004 году на основании методических рекомендаций, подготовленных Министерством финансов Российской Федерации совместно с Министерством экономического развития и торговли Российской Федерации, Постановлением Правительства Российской Федерации «О мерах по повышению результативности бюджетных расходов» от 22 мая 2004 года № 249 утверждено Положение о результатах и основных направлениях деятельности субъектов бюджетного планирования. Целью документа является внедрение методов бюджетного планирования, ориентированных на результат, развитие и совершенствование сферы применения программно-целевых методов в социально-экономическом развитии муниципальных образований.

Тем не менее, считаю, что разработчиками законопроектов не достаточно внимания уделено формированию системы показателей,

характеризующих конечный результат. Объем и сложность проблем, накопленных за многие годы недофинансирования муниципальных проблем не оставляют сомнения, что «конечный результат» в первую очередь ограничен финансовыми ресурсами. Следовательно, конечный результат будет напрямую зависеть от наличия у муниципального образования достаточных финансовых ресурсов для реализации проектов, мероприятий, программ в кратчайшие сроки, а не от социально-экономической необходимости. Таким образом, практика управленческой деятельности говорит о недостаточности законодательной проработки именно системы показателей. Системы, дающей возможность опираться на действующие нормы статистики и учета, быть совместимой с системой показателей использованных в прогнозах социально-экономического развития, дающей возможность использования данных показателей в межрегиональных и межстрановых сопоставлениях. Особенно большое значение имеют бюджетные критерии для осуществления контроля над эффективным использованием бюджетных финансовых ресурсов, направленных на реализацию программ социально-экономического развития муниципальных образований.

Таким образом, создание единой методологической базы является государственной задачей. В настоящее время качество показателей российской государственной статистики не удовлетворяет требованиям, предъявляемым к материалам вышеобозначенной нормативно-правовой документации. Действующие социально-экономические показатели не позволяют объективно характеризовать динамику и уровень развития муниципального образования. Перечень показателей, методы их сбора и расчета значительно отстают от современных теоретических разработок в этом направлении.

Значительные погрешности в статистической информации приводят к допущению неточностей в аналитической информации, а значит и при принятии управленческих решений. Многолетняя общегосударственная статистическая проблема становится реальной угрозой для оптимальной управляемости муниципальными образованиями.

Создаваемые научно-образовательные центры, занимающиеся методической, исследовательской и консалтинговой деятельностью позволяют локально снимать отдельные вопросы и нарабатывать частную практику, но, к сожалению, не решают в полной мере общегосударственной задачи.

Дополнительно, не четкость государственной позиции в этом направлении отражена и в подпункте 6 пункте 1 статьи 17 вышеупомянутого федерального закона №131, в соответствии с которым к компетенции представительного органа муниципального образования отнесена организация сбора статистических показателей, характеризующих состояние экономики и социальной сферы

муниципального образования. Притом, что государственным органам, осуществляющим межотраслевую координацию и функционирование в сфере государственной статистики, является Федеральная служба государственной статистики, а официальная статистическая методология является обязательной, в том числе и для муниципальных образований.

Таким образом, подводя итоги состояния дел в сфере стратегического планирования и мониторинга социально-экономического развития, следует выделить несколько направлений, требующих первоочередного решения:

- разработка общегосударственной стратегической направленности в социально-экономическом развитии страны, выраженной в действующей нормативно-правовой базе;
- принятие системы показателей, качественно характеризующих уровень социально-экономического развития муниципальных образований и адаптированной к практическому применению.

Скуба Р.В.

Формирование системы управленческого контроля на промышленном предприятии

В связи с реструктуризацией отечественной системы хозяйствования, проводимой в целях интеграции экономики России в мировое хозяйство, перед российскими организациями встают задачи структурной перестройки всех элементов системы корпоративного управления, в том числе контрольных, их "наладки" на обеспечение конкурентоспособности, эффективного функционирования и развития организации в меняющихся условиях хозяйствования.

Понятие контроля можно интерпретировать как в узком смысле – как один из этапов процесса управления (или как одна из его функций), так и в более широком смысле как систему (входящую в систему управления организацией), состоящую из ряда элементов. Рассмотрим их подробнее.

Управленческий контроль организации в наиболее узком смысле это осуществление ее субъектами, наделенными соответствующими полномочиями (т.е. субъектами контроля) следующих действий:

- определение фактического состояния или действия управляемого звена системы управления организацией (объекта контроля);
- сравнение фактических данных с требуемыми, т.е. с базой для сравнения, принятой в организации, либо заданной извне, либо основанной на рациональности;

- оценка отклонений, превышающих предельно допустимый уровень, на предмет степени их влияния на аспекты функционирования организации;
- выявление причин данных отклонений.

В соответствии с подходом в узком смысле цель контроля – информационная прозрачность объекта управления для возможности принятия эффективных решений. Вполне очевидно, что без предельной информационной прозрачности объекта управления адекватное его восприятие невозможно, управленческое воздействие не будет приносить желаемый результат и управленческая связь с объектом теряется, что и обуславливает особую важность контроля в процессе управления. К функциям контроля можно отнести оперативную, упорядочивающую, превентивную, коммуникативную, информативную и защитную.

С изменением условий хозяйствования контроль приобретает характер основы, присутствующей на всех уровнях управления организацией, и обеспечивает оптимальный ход процесса управления на всех других его стадиях (планирование, организация, регулирование, учет, анализ). При этом особенность контроля заключается в его двойственной роли в процессе управления. В результате глубокой интеграции контроля и других элементов процесса управления на практике невозможно определить круг деятельности для работника таким образом, чтобы он относился только к какому-либо одному элементу управления без его взаимосвязи и взаимодействия с контролем. Любая управленческая функция обязательно интегрирована с контрольной. Поэтому правомерно утверждать, что контроль организации является: 1) неотъемлемым элементом каждой стадии процесса управления; 2) "обособленной" стадией, обеспечивающей информационную прозрачность на предмет качества хода процесса управления на всех других стадиях.

Для того, чтобы глубже понять сущность контроля как важнейшей составной части понятия управления (или как управленческой категории), раскрыть механизм функционирования выражаемых ею отношений, выявить специфические особенности различных ее составляющих, подойдем к контролю с более широкой позиции и с практической точки зрения, рассматривая его как систему и составную часть системы управления организацией.

В широком смысле управленческий контроль в современных условиях хозяйствования целесообразно представить как систему, состоящую из элементов входа (информационное обеспечение контроля), элементов выхода (информация об объекте управления, полученная в результате контроля) и совокупности следующих взаимосвязанных звеньев: центры ответственности, техника и

технология контроля, процедуры контроля, среда контроля, система учета. Рассмотрим каждый из этих элементов более подробно.

В целях обеспечения эффективности процедур необходимо следующее:

- на основе детально разработанных должностных инструкций формальное определение и закрепление порядка деятельности (действий и взаимоотношений) определенного круга работников организации по поводу планирования, организации, регулирования, контроля, учета и анализа в процессе реализации конкретных финансовых и хозяйственных операций организации;
- определение круга документов, где отражаются данные, свидетельствующие об исполнении соответствующими работниками своих функций и о реализации этапов соответствующих финансовых или хозяйственных операций; определение порядка движения документов от момента их возникновения до архивирования;
- определение "точек контроля" для оценки различных аспектов реализации конкретных финансовых или хозяйственных операций и оценки состояния или наличия ресурсов организации; установление контролируемых параметров объектов контроля; установление "критических" точек контроля, где риск возникновения ошибок и искажений особенно велик;
- выбор типов и методов проведения контроля.

Среду управленческого контроля определяют:

- управленческая философия и стиль работы руководителей организации (отношение управляющих к коммерческим рискам; адекватное понимание ими роли внутреннего контроля в управлении организацией);
- оргстатус отдела внутреннего аудита, т.е. положение в оргструктуре этого важного координационного центра ответственности;
- принятый организацией курс действий (ее ориентиры), цели и стратегии;
- виды и масштаб деятельности организации;
- соответствие оргструктуры размерам и степени сложности организации; регламентация взаимоотношений между звеньями организации, сотрудниками, наличие кодекса поведения;
- определение и документальное закрепление процедур контроля;
- определение и документальное закрепление полномочий и ответственности сотрудников;
- налаженность системы коммуникаций и системы информационного обеспечения управления;
- налаженность систем бюджетирования, бизнес-планирования, подготовки финансовой отчетности для внешних и внутренних пользователей;

- адекватность системы документации и документооборота организации ее размерам и структуре;
- рациональность кадровой политики, т.е. механизмов управления персоналом.

Учетную систему организации целесообразно представить как определенным образом упорядоченную и подчиненную внутреннему регламенту систему процедур определения, сбора, измерения, регистрации и обработки информации об имуществе, источниках его формирования, финансовых и хозяйственных операциях организации, о затратах и результатах хозяйственной деятельности, а также передачи этой информации менеджерам (управленческому персоналу), осуществляющим контроль и принимающим управленческие решения.

Об эффективности учетной системы можно судить по уровню достижения следующих показателей безошибочности регистрации и обработки финансово-хозяйственных операций организации: 1) наличие: отражены действительно существующие операции; 2) полнота: отражены все реальные операции; 3) арифметическая точность: все операции правильно подсчитаны; 4) разноска по счетам: все операции правильно разнесены по соответствующим бухгалтерским счетам; 5) формальная разрешенность: на каждую операцию получено общее или специальное формальное разрешение; 6) временная определенность: все операции отнесены к надлежащему отчетному периоду; 7) представление и раскрытие данных в отчетности: все данные правильно суммированы и обобщены, соблюдены установленные требования относительно порядка и объема раскрытия информации в отчетности.

Вопросы оргструктуры аппарата учета решаются на каждом конкретном предприятии с учетом внешних и внутренних факторов. Общее же требование здесь таково: оргструктура должна быть соответствующей размерам предприятия, масштабу и специфике его бизнеса.

Во избежание искажений учетной информации за человеком, осуществляющим учет операций с определенными активами, не должны быть одновременно закреплены функции санкционирования операций с этими активами, обеспечения их сохранности и осуществление их инвентаризации.

О качестве информации, предоставляемой системой управленческого учета, следует судить по следующим основным критериям:

- необходимость, которая характеризуется содержательностью информации и степенью ее использования в непосредственных целях управления;
- достаточность, которая характеризуется полнотой охвата, количественного и качественного описания явления, факта, а также существенностью информации, зависящей от возможности ее

практического применения в процессе обработки и представления для управления;

- истинность - достоверность и надежность (определяется источником получения, качеством технических средств измерения и контроля, технологии получения, обработки и хранения управленческой информации) данных учета;
- своевременность получения информации - управленческая информация должна быть представлена лицам, уполномоченным принимать решения, в максимально короткие сроки. Если сообщение запаздывает, то теряется сам смысл информации (могут быть упущены возможности предприятия и т.п.).

Кадровая структура контроля обеспечивает четкое разделение контрольных обязанностей. Контроль осуществляют работники или участники, т.е. владельцы, организации при исполнении возложенных на них обязанностей либо только на основании соответствующих прав. Поэтому всех субъектов управленческого контроля целесообразно распределить по следующим уровням с точки зрения их значимости в контроле:

- субъекты контроля 1-го уровня - это участники, т.е. собственники, организации, осуществляющие контроль непосредственно или косвенно, т.е. с помощью независимых экспертов, в том числе внешних аудиторов;
- субъекты контроля 2-го уровня - в их обязанности непосредственно не входит контроль, но в силу необходимости они выполняют и контрольные функции (например, рабочий, осуществляющий контроль за работой оборудования);
- субъекты контроля 3-го уровня - они выполняют контрольные функции для реализации тех обязанностей, которые за ними закреплены непосредственно (например, работники планово-экономического отдела, отдела кадров);
- субъекты контроля 4-го уровня - в их обязанности входят как контрольные, так и другие функции (например, персонал, обслуживающий компьютерные системы, сотрудники отдела бухгалтерского учета, служб безопасности);
- субъекты контроля 5-го уровня - в их функциональные обязанности входит только осуществление контроля (сотрудники отдела внутреннего аудита, члены ревизионной комиссии, сотрудники отдела технического контроля и).

Мы описали лишь основные, по нашему мнению, положения, касающиеся управленческого контроля. Поэтому предложенный перечень может быть расширен как на основе детализации приведенных понятий, так и с учетом иных многочисленных аспектов контроля, например, таких, как: контроллинг, управленческие информационные системы, управленческий учет и т.д.

Одной из основных задач в области исследования управленческого контроля является разработка типовых программ организации, развития и совершенствования контрольных систем для организаций, различных в плане организационно-правовых форм, видов и масштаба деятельности, размеров, организационных структур управления. Данные программы должны быть многочисленны и разнообразны, так как они зависят от различных начальных условий и возможностей организаций. Многие также определяют тенденции развития экономики страны в целом, действующие механизмы ее функционирования, сложившиеся национальные и местные традиции. В этих программах также должен учитываться менталитет персонала. Со временем в России должны быть созданы "библиотеки" таких программ для различных типовых начальных условий.

Смирнов А.В.

Стратегическое развитие потребительского рынка владимирской области: цели и задачи

Потребность в стратегии обусловлена необходимостью планирования деятельности в условиях неопределенной конкурентной среды.

Развиваясь в рыночных условиях, Владимирская область конкурирует с другими регионами за привлечение инвестиций, рынки сбыта, трудовые и другие ресурсы. Достижение успеха требует точного анализа сильных сторон и возможностей региона, чёткого обозначения приоритетов развития и концентрации усилий в соответствии с ними.

Фундаментальным ориентиром развития Владимирской области является повышение благосостояния и достижение нового качества жизни людей, проживающих на её территории. В соответствии с этим, в стратегической перспективе, Владимирская область рассматривается как социально-ориентированный регион, существующий и развивающийся в системе рыночных отношений национального и глобального уровня.

Соседствуя с городом Москвой и Московской областью, наша область вынуждена конкурировать с ними за трудовые ресурсы и инвестиции.

За период рыночных преобразований потребительский рынок товаров претерпел коренные изменения. Здесь сформировалась динамичная конкурентная среда, высокая предпринимательская и инвестиционная активность, растет число и разнообразие торговых предприятий. Вместе с тем, позитивные тенденции развития потребительского рынка сопровождаются рядом проблем:

1. действующая нормативно - правовая база не в полном объеме регулирует вопросы торговой (коммерческой) деятельности и требует доработки и разработки дополнительных нормативных актов;
2. отсутствует скоординированный подход к планированию и размещению торговой сети и предприятий общественного питания;
3. недостаточно влияние органов местного самоуправления на развитие инфраструктуры потребительского рынка;
4. имеющаяся статистика по торговле, общественному питанию и бытовому обслуживанию населения затрудняет анализ состояния этой сферы;
5. требует новых технологических решений и технологий материально-техническая база торговли, общественного питания;
6. ощущается недостаток и остается низкой квалификация и мотивация персонала, занятого в отрасли.

С учетом наметившихся тенденций развития потребительского рынка на современном этапе общей целью концепции является разработка адекватного рыночной экономике организационно-правового механизма доведения товаров до потребителя и оказания услуг, обеспечивающего позитивное развитие потребительского рынка в целом.

Для достижения этой стратегической цели необходимо решение следующих задач:

1. Всемерное обеспечение прав граждан на безопасность и качество товаров, услуг торговли и общественного питания и службы быта.

2. Обеспечение доступности потребительского рынка в цивилизованных формах его организации и повышения на этой основе качества жизни населения области.

3. Формирование развитой инфраструктуры и системы товародвижения, создающих благоприятные возможности для отечественных товаропроизводителей и способствующих оптимизации на потребительском рынке области соотношения отечественных и импортных товаров.

4. Создание единой информационной системы потребительского рынка.

5. Укрепление нормативно-правовой базы развития потребительского рынка.

6. Существенное упрощение и минимизация процедур согласования и исключение незаконных ведомственных подходов и вмешательства в технологию торговли и оперативную деятельность фирм.

7. Установление оптимального соотношения магазинных и внемагазинных форм продажи товаров.

8. Развитие кадрового потенциала на основе современных методов мотивации, создания системы обучения, повышения квалификации и консалтинга.

Реформирование потребительского рынка должно проводиться на принципах системности организационных решений, строгого разграничения предметов ведения по вопросам торгового обслуживания между всеми уровнями управления, обеспечения строгой ответственности и законности действий государственных и муниципальных органов в вопросах контроля качества и безопасности товаров и услуг.

Концепция исходит из того, что, ориентируясь на сложившееся состояние и международный опыт развития потребительского рынка, необходимо изменить механизм его функционирования.

Средствами решения данной задачи должны стать:

- целенаправленная структурная перестройка на потребительском рынке, способная обеспечить стимулирование и постоянный рост производства высококачественных современных товаров местного и отечественного производства, сбалансированное развитие отдельных звеньев торговой системы на принципах рыночного разнообразия субъектов потребительского рынка;

- стимулирование развития интеграционных процессов в торговле;

- совершенствование системы контроля безопасности и качества товаров и услуг на принципах обеспечения единства прав и ответственности контролирующих органов;

- рационализация системы регулирования деятельности потребительского рынка на принципах безусловного обеспечения верховенства закона;

- формирование механизма защиты потребительского рынка области в условиях его интеграции в систему российского и международного товарообмена;

- стимулирование перехода на механизм корпоративного управления субъектами потребительского рынка;

- создание системы обучения, переподготовки и повышения квалификации работников, внедрения новых торговых технологий и взаимоотношений с производителями.

Смирнов В.Г., Малыгин В.Е.

***Развитие инвестиционной деятельности населения г.
Надыма в жилищной сфере***

Город Надым расположен на территории Ямало-Ненецкого автономного округа, в приполярной лесотундре. Своим рождением

город обязан открытию на Крайнем Севере мощных залежей природного газа и газоконденсата, равных которым нет в мире.

Климат города Надыма суровый, с долгой морозной зимой и постоянными ветрами. Продолжительность периода с температурами ниже нуля градусов доходит до 8 месяцев в году, поэтому муниципальное образование (МО) уделяет особое внимание комплексному, системному подходу в решении главных задач жизнеобеспечения города.

Суровые климатические условия накладывают определенный отпечаток на решение жилищной проблемы, в т.ч. обеспеченность жильем, его качество и качество ЖКУ.

Произошедшие перемены в стране привели к тому, что государство и предприятия прекратили за счет собственных средств строить и обеспечивать граждан жильем. Ответственность за решение данного вопроса перенесена с федерального уровня на муниципальный. В г. Надыме решение вопроса, связанного с обеспечением жителей жильем превратилось в настоящую проблему ввиду того обстоятельства, что строительства жилых домов в последние годы не производилось, численность проживающих практически не изменилась (с 2002 г. по 2004 г. численность уменьшилась с 39158 чел. до 39149 чел.- 99.9%), спрос на жилье увеличился, соответственно возросла его стоимость.

Жилой фонд г. Надыма в настоящее время составляет 891 087,1 м² и включает 253 дома, в том числе:

- 1 категория - 42 жилых дома с площадью 364 481,2 м² (жилые дома со всеми удобствами благоустройства, включая лифт и мусоропровод);
- 2 категория - 171 жилой дом с площадью 496 054,5 м² (без лифтов и мусоропроводов);
- 3 категория - 40 жилых домов с площадью 27 273,2 м² (в деревянном исполнении), в том числе 4 общежития с площадью 7 574,3 м².

В этих условиях руководство Мэрии МО г. Надым и Надымский район заключило договор с Владимирским государственным университетом для исследования возможности развития жилищной сферы за счет инвестиций населения

Цель работы – определение объема потенциальных инвесторов, проживающих в г. Надыме, готовых осуществлять инвестиционную деятельность на рынке недвижимости в жилищной сфере при строительстве нового жилья и покупке вторичного в г. Надыме и за пределами Ямало-Ненецкого автономного округа.

Рассмотрим ситуацию с решением упомянутой проблемы в рамках г. Надыма.

Исходные данные для определения потенциальных инвесторов определялись на основе анкетного опроса 700 семей. Анкета для сбора

данных была разработана совместно представителями Мэрии МО г. Надым и Надымский район с представителями Владимирского государственного университета. Среди опрошенных преобладали семьи, состоящие из трех человек – 281 семья, что составило 40,1%. На втором месте находились семьи, состоящие из 4-х человек – 227 семей – 32,4%. Большинство семей имело по одному ребенку – 330 семей, что составило 47%. В городе преобладает наиболее зрелое трудоспособное население от 30 до 49 лет – 399 чел. – 57%. Достаточно высока доля молодежи до 30 лет – 207 чел. – 29,7%, которые находятся на втором месте.

Уровень образования в настоящий момент играет достаточно высокую роль. Анализ данных показывает, что лидерство занимают люди с высшим образованием – 319 чел.- 46%, на втором месте со средне-специальным образованием – 242 чел. – 34,6%.

Семейное положение опрошенных характеризуется тем, что основную массу составляют люди, состоящие в браке – 563 чел., что составляет 81%. Остальные группы значительно отстают от лидера – их доля колеблется от 3% - «вдовы», до 7% - «люди никогда не состоявшие в браке».

Упомянутые положительные характеристики свидетельствуют о дальновидной политике, разрабатываемой и реализуемой местной властью.

Жилище играет очень важную роль в жизни человека. Оно выполняет многообразные функции и обеспечивает нормальную его жизнедеятельность. При пользовании жилищем реализуются биологические, хозяйственные и духовные потребности семьи и личности.

Улучшение жилищных условий является главным фактором повышения благосостояния населения и может быть обеспечено путем повышения:

- обеспеченности жилыми помещениями (размер площади, приходящийся на 1 чел.);
- комфортности жилья (расположение, изолированность, планировка, высота помещения, освещенность);
- уровня благоустройства (наличие качественных коммунальных услуг);
- санитарно-гигиенических условий (температура, влажность и др.).

На основе проведенного исследования был определен спрос жителей на новое и вторичное жилье в г. Надыме. Анализировались следующие типов жилья: современное, благоустроенное, наиболее отвечающее предъявляемым к нему большинством жителей городов требованиям – элитное; устаревшее; построенное по старым СНИПам и «Правилам...», - социальное; обособленное, как правило, с прилегающим земельным участком – коттеджное. Из 700

опрошенных жителей выразили желание построить жилье в г. Надыме 519 чел., что составляет 74% (см. таблицу 1 и рис.1). Не выразили желание осуществлять в настоящий Строительство нового жилья и покупка вторичного в г. Надыме.

Таблица 1

Наименование деятельности	Тип жилья		
	Элитный	Коттеджный	Социальный
Строительство нового жилья	207	64	248
Покупка вторичного жилья	81	155	89

Строительство и покупка жилья в г. Надыме

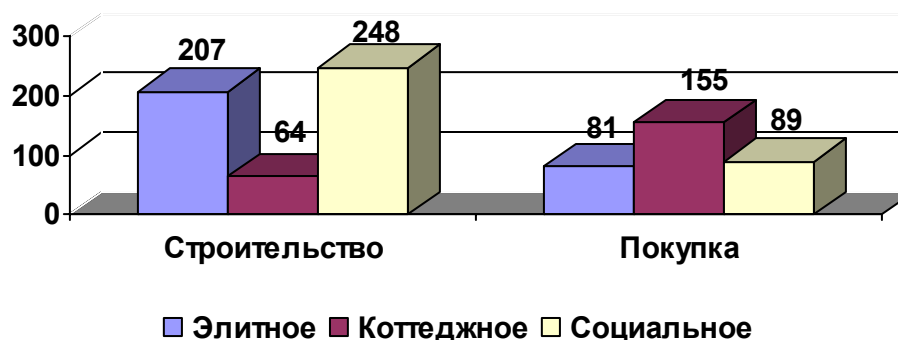


Рис. 1 Строительство и покупка жилья в г. Надыме

момент строительство жилья в г. Надыме 181 чел.- 26%. Анализ данных показал, что жители МО г. Надым в настоящее время более всего нуждаются в социальном жилье – 248 чел., что составляет 35% от числа опрошенных (см. рис 2). Видимо причина заключается в большом неудовлетворенном спросе на жилье и его высокой стоимости. Анализ отраслевой структуры работающих в г. Надыме показывает, что явного лидера по данному признаку не наблюдается. Тем не менее, на первом месте находятся работники газовой отрасли – 244 чел., что составляет 35%. На втором месте работники бюджетной сферы – 232 чел. – 33,1%. На третьем месте – работники « других предприятий и организаций».

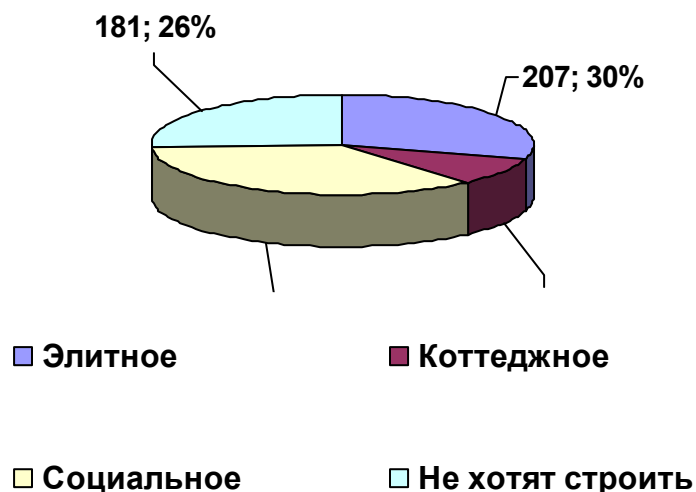


Рис.2.Строительство нового жилья в г. Надыме

В условиях рыночной экономики «многополярность» отраслевой структуры города является положительным моментом и позволяет экономике города развиваться более устойчиво.

При изучении спроса на строящееся жилье учитывался вид отделки. Так называемая строительная отделка предполагает выполнение следующих видов работ: 1) установка входной и балконной двери, оконных блоков (без установки внутриквартирных дверей); 2) штукатурка стен; 3) стяжка пола; 4) подведение системы: водоснабжения и водоотведения, газоснабжения, электроснабжения и теплоснабжения; 5) установка отопительных приборов, счетчиков воды, газа, тепла без установки электроосветительных и сантехнических приборов. Индивидуальная отделка предполагает такой вид отделки, при выполнении которой происходит наиболее полное удовлетворение требований жильцов.

Строительный вид отделки предполагают осуществлять 205 чел. – 39%; индивидуальный – 308чел. – 60%; не определились 6 чел. – 1%.

В целом по всем типам жилья предпочтение отдается индивидуальному типу отделки: при строительстве индивидуального жилья она занимает первое место – 84%, при строительстве коттеджного - 74%, при строительстве социального жилья второе место – 36%.

Решение жилищной проблемы во многом зависит не только от процесса инвестирования, но и от организации процесса строительства. При изучении спроса на жилье были выделены две организационные схемы: долевое участие в строительстве и строительство с помощью посредников.

Долевое участие в строительстве реализуется путем заключения двухстороннего договора с организацией на строительство конкретной квартиры в конкретном доме с оплатой определенной доли ее стоимости по фиксированным ценам в соответствии со сроками строительства дома. До сдачи дома в эксплуатацию пайщик должен оплатить оставшуюся долю, как правило, по более высоким ценам. После сдачи дома происходит регистрация владельца квартиры. Возможна рассрочка на определенный период (3-4 мес.) для внесения первой минимальной доли.

Строительство с помощью посредников (ЖСК или других фирм) позволяет: 1) построить квартиру за более короткий срок путем заключения договоров с различными строительными фирмами; 2) стать собственником квартиры при оплате, значительно меньшей, чем 100% стоимости квартиры с учетом (или без) имеющейся недвижимости путем ее предоставления. Объем и сроки предполагаемого инвестирования: рассрочка оплаты на оставшуюся часть (в течение 10 – 15 лет), или уже оплаченной, которая служит обеспечением его долга, т.е. оформляется в залог.

Жители города отдали предпочтение долевого участию в строительстве – 235 чел., что составило 45%, на втором месте - строительство с помощью посредников.

Наиболее приемлемой для жителей города величиной первоначального взноса при строительстве жилья является значение, равное 30%. Такое решение приняли 118 чел., что составляет 16.8%.

Немаловажным моментом при решении жилищной проблемы являются сроки строительства (рассрочки). Наиболее приемлемым сроком строительства является период в 10 лет. Продолжительность строительства непосредственно зависит от величины ежемесячных взносов. Информация об их значениях отражена в табл.5 и рис. 20.

Решение жилищной проблемы заключается не только в строительстве нового жилья, но и путем покупки вторичного.

Однако, 53% опрошенных - 375 чел. не проявили желания приобретать вторичное жилье в г. Надыме (см. рис.3).

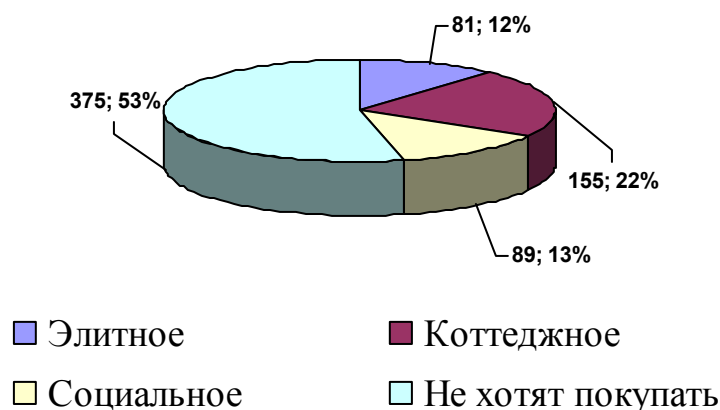


Рис.3. Покупка вторичного жилья в г. Надыме

На вторичном рынке жилья ситуация сложилась следующая:

- желание приобрести коттеджи изъявили 155 чел., что составило 22% от общего числа;
- желание купить социальное жилье – 89 чел. – 13%;
- желание купить элитное жилье – 81 чел. – 12%.

Самым большим спросом у жителей города пользуются 3-х комнатные квартиры – 204 чел. – 29%, на втором месте – 2-х комнатные квартиры – 180 чел. – 26%, на третьем месте – 4-х комнатные квартиры – 7,5%, на четвертом- 5-ти комнатные квартиры – 5%, а 1 комнатные квартиры находятся на пятом месте – 31 чел. – 4,4%.

Выводы

1. В г. Надыме решение вопроса, связанного с обеспечением населения жильем в силу многих причин превратилось в настоящую проблему.
2. Для решения жилищной проблемы руководство Мэрии МО г. Надым и Надымский район организовало проведение исследования о возможности развития жилищной сферы за счет инвестиций населения
3. Исследование проводилось на основе анкетного опроса 700 семей.
4. Выразили желание построить жилье в г. Надыме 74% опрошенных.
5. Анализ данных показал, что жители в настоящее время более всего нуждаются в социальном жилье – 35% от числа опрошенных. Видимо причина заключается в большом неудовлетворенном спросе на жилье и его высокой стоимости.
6. 53% опрошенных не проявили желания приобретать вторичное жилье в г. Надыме. Видимо, это связано с суровыми климатическими условиями проживания и желанием людей зрелого возраста приобретения жилья в других районах с более благоприятными климатическими условиями.

7. На первом месте на вторичном рынке жилья в г. Надыме находится спрос на коттеджи (22% от общего числа), а среди квартир – на 3-х комнатные квартиры – 29%.

8. В целом исследование подтвердило большой спрос населения на жилье в г. Надыме и готовность осуществлять инвестиционную деятельность для решения данной проблемы.

Сокольских Е.В.

Развитие лизинга в АПК РФ

В настоящее время инвестиционный рейтинг России на мировом рынке растет вместе с капиталовложениями в экономику и, прежде всего, в промышленность и сельское хозяйство России. Лизинг является современным инструментом инвестиционной деятельности, которая стимулирует модернизацию и переоснащение реального сектора экономики. Как показывает мировая практика, инвестиции в промышленность по системе финансового лизинга в развитых странах составляют около 30%, тогда как в нашей стране – всего лишь около 1,5%.

При рассмотрении причин такого положения важно учитывать не только состояние прямых связей между бренд-производителями и потребителями техники и оборудования. Принципиально важен вопрос широкого привлечения и использования национального капитала, прежде всего банковского, в качестве основы долговременных связей между производителями и потребителями. Это позволит решить, наверное, самую главную задачу – внедрение новых технологий и новейшего оборудования и техники в отечественное производство.

Можно констатировать, что износ техники у нас в стране составляет более 50%, а по некоторым позициям – свыше 60%. Очевидно, что кардинальных и стремительных изменений в экономике России достигнуть невозможно без развития лизинговой деятельности. В определенных отраслях экономики нужно поддерживать лизинговую деятельность, особенно там, где требуются очень серьезные капитальные вложения, например в сельском хозяйстве, и там где можно ожидать прорыва на международный рынок, например в авиационной технике.

Сегодня речь идет только о начальном этапе развития лизинга в различных отраслях экономики и позиция государства в работе по данному направлению должна оставаться активной.

ОАО «Росагролизинг» является государственной компанией, практически 100% акций которой принадлежат государству. Совет директоров общества возглавляет Министр сельского хозяйства РФ

А.В. Гордеев. В Совет также входят представители Минэкономразвития, Минфина, Минпромнауки, Минимущества, Минсельхоза России на уровне заместителей министров.

Государственный статус компании позволяет с максимальной эффективностью осуществлять государственную поддержку сельских товаропроизводителей и производителей сельхозтехники и притом обеспечивать непрерывность этого процесса. Средства, вложенные государством в развитие АПК, в виде лизинговых платежей возвращаются в уставной капитал компании «Росагролизинг» и вновь целевым образом направляются на нужды сельского хозяйства.

Речь здесь фактически идет о создании заново национальной системы аграрного лизинга, которая соответствовала бы новому уровню рыночных отношений в нашей стране.

В силу своего федерального статуса и в соответствии с поставленными правительством задачами «Росагролизинг» работает со всеми регионами и территориями России. Работа с регионами осуществляется по схеме сублизинга. В качестве сублизинговых компаний, в соответствии с действующим порядком использования средств уставного капитала ОАО «Росагролизинг», компанией выбираются организации, которые имеют рекомендации и поддерживаются местными администрациями, имеют опыт работы по лизингу, хорошую кредитную историю, сервисную техническую базу и пользуются влиянием среди конечных лизингополучателей.

В числе таких компаний, с которыми заключены договоры на поставку техники в сублизинг конечному получателю, можно назвать «Краснодарагропромснаб», «Вологдагропромснаб», «Агроснабтехсервис» (Новосибирская область), «Удмуртагроснаб», владимирский «Агроснаб», «Ярославлягропромтехснаб», волгоградский «Агропромснаб» и другие.

Таким образом, в основном, администрации регионов при работе с компанией «Росагролизинг» ориентируются и берут себе в помощники местные агроснабы.

Со своей стороны ОАО «Росагролизинг» не предполагает создавать собственную филиальную сеть на территории Российской Федерации и тратить на это государственные средства, которые выделены целевым назначением исключительно на закупку и передачу в лизинг сельскохозяйственной техники и племенной продукции. Эта позиция является ключевым моментом в деятельности компании по развитию национальной системы аграрного лизинга. Основная цель здесь – не создание монополии, а содействие развитию цивилизованных рыночных отношений на рынке аграрного лизинга на федеральном и региональном уровнях.

Сегодня в основе сотрудничества государственной агропромышленной лизинговой компании «Росагролизинг» с региональными администрациями, уполномоченными лизинговыми

компаниями, конечными лизингополучателями лежит стремление таким образом построить правоотношения, которые возникают в ходе заключения и исполнения договоров лизинга, чтобы максимально обеспечить возвратность, срочность и платность лизинговых платежей.

Другим важным принципом работы компании является обеспечение прозрачности лизинговых договоров, которые заключаются и исполняются в строгом соответствии с российским законодательством по лизингу, Гражданским и Налоговым кодексами, чтобы правоотношения, возникающие в ходе исполнения лизингового договора, соответствовали современному уровню и лучшим традициям делового партнерства.

В вопросе гарантий компания «Росагролизинг» придерживается гибкой позиции, которая выражается в комплексном подходе при оценке гарантийных обязательств всех участников лизингового процесса. К основным видам гарантийных обязательств относятся: гарантия местной администрации; гарантия коммерческого банка; корпоративное поручительство российского юридического лица, например, какой-нибудь промышленной корпорации или агропромышленного холдинга (а такие сегодня есть практически в каждом регионе с традиционно развитым сельским хозяйством). В этом направлении компанией ведется работа с региональной властью и финансовыми институтами федерального и регионального уровней. С руководителями регионов, с законодательными собраниями республик, краев и областей отрабатываются механизмы выдачи государственных гарантий субъектов РФ. Работа здесь связана с формированием государственных бюджетов субъектов федерации, с правильным документальным оформлением этих гарантий, а также разработкой схем залога зерна и других активов.

Сублизинговая компания гарантирует возврат лизинговых платежей на срок от одного года до пяти лет. Крупные агропромышленные холдинги обычно обладают возможностью предоставить гарантии сразу на пятилетний срок. С точки зрения перспективного планирования деятельности лизинговой компании – это оптимальный вариант. Под эти гарантии компания сможет закупить больше техники, заключить новые контракты и увеличить финансовые обороты. В других случаях при определенных условиях возможно применение схемы обеспечения лизингового договора в виде возобновляемой (ролловерной) – на один год – гарантии лизинговых платежей. Естественно такая гарантия удешевляет всю сделку, при этом лизинговая компания сознательно идет на увеличение собственных рисков.

С финансовыми институтами, а это банки, инвестиционные фонды, страховые компании, отрабатываются механизмы выдачи гарантий, поручительств, страхования финансовых рисков.

В отличие от существовавшего ранее порядка бюджетные средства выделяются государственной лизинговой компании на платной основе под 7% годовых. Это еще одна причина, по которой компания должна стремиться максимально гарантировать возврат вложенных средств, поэтому процедура отбора конечного лизингополучателя установлена достаточно жесткая. С другой стороны – эта процедура максимально открыта и понятна.

Не секрет, что в прошлые годы бюджетные средства лизингового фонда зачастую рассматривались как некоторые дополнительные дотации, рассчитываться за которые можно было бы далеко не в первоочередном порядке. Теперь задача заключается в том, чтобы переломить такую психологию, убедить сельского труженика в том, что необходимо возвращать вложенные в его хозяйство государственные денежные средства, которые опять же будут направлены в аграрный комплекс. Необходимо поддерживать и стимулировать именно тех, кто активно работает.

Что касается финансовой стороны дела, то размер вознаграждения ОАО «Росагролизинг» не может превышать 1,5% в год от общей суммы инвестиционных затрат. Размер вознаграждения сублизингодателя – тоже не более 1,5% в год, но только от остаточной стоимости предмета лизинга (трактора, комбайна и т.д.). Сублизинговая компания имеет возможность делать наценку за обеспечение подготовки предмета лизинга. Однако «Росагролизинг» контролирует размер такой наценки, чтобы она не превышала 5%.

Расчеты показывают, что для конечного пользователя, даже при условии участия сублизинговой компании, удорожание техники составит по комбайнам 7,3%, по тракторам – 8,4% в год от первоначальной стоимости. Если учесть, что уровень инфляции в стране в настоящее время снизился, то можно говорить, что средства по лизингу предоставляются на достаточно льготных условиях.

Цены на поставляемую заводами технику согласовываются на ценовой комиссии Минсельхоза России. Задача государственной лизинговой компании – построить свои взаимоотношения с производителем техники таким образом, чтобы в интересах сельского труженика добиться максимального снижения отпускной цены. И это удается сделать, что и произошло с производителями комбайнов, снизившими цену примерно на 10%. В ряде случаев с отдельными поставщиками удается договориться о предоставлении с их стороны гарантии обратного выкупа.

Компания осуществляет закупку исключительно отечественной техники. В настоящее время проведены переговоры и заключены договоры купли-продажи практически со всеми российскими комбайновыми и тракторными заводами. Ориентиром для компании «Росагролизинг» служат заявки на технику, которые ранее были предоставлены регионами (табл. 1).

Осуществлена поставка техники в Челябинскую, Новосибирскую, Воронежскую области, в Алтайский, Ставропольский, Краснодарский края, а также в другие регионы России.

Таблица 1

Заявки, поступившие из регионов РФ (в соответствии с распределенными лимитами средств федерального бюджета)

Предприятие - производитель	Количество заявок
Петербургский ТЗ	761
ОАО "ЛТЗ"	92
ТаганКЗ	59
ТулКЗ	244
ВгТЗ	2323
ООО СП "Кировец-Ландтехник"	46
ОАО "Россельмаш"	2190
ОАО "Сибмашхолдинг"	1135
АлтТЗ	201

Компанией ОАО «Росагролизинг» уже сделан определенный задел, который позволяет быть уверенным, что заявки села будут удовлетворены полностью. Это позволит крестьянам во время и на высоком агротехническом уровне проводить посевные работы.

Федотиков Р.Н.

Инвестирование инноваций в Российском автопроме

В международной практике широко применяется паспортизация¹⁶² инвестиционных проектов (бизнес-планов). Как правило, форму паспорта принимают бизнес-планы, имеющие целью привлечение зарубежных инвесторов. Эти бизнес-планы предусматривают создание совместного предприятия с целью доведения качества выпускаемой продукции до европейского уровня стандартов и требований - к нормам «Евро». В их разработке принимают участие (или консультируют) ведущие научно-исследовательские институты и консалтинговые фирмы. Например, разработка и реализация предполагаемого паспорта инвестиционного проекта (бизнес-плана) проводятся по следующей схеме. В ней принимает участие Центр управленческого консультирования и активного развития хозяйственных систем при Международном научно-исследовательском институте проблем управления (Москва),

¹⁶² www.economist.com.ru

который зачастую выступает разработчиком национальных и международных бизнес-проектов.

Финансовое планирование осуществлялось с участием Российско-британской школы бизнеса при Московском физико-техническом институте. В управлении проектом принимает участие Институт проблем управления РАН (Москва).

Данный бизнес-проект поддерживается Государственной Думой, Федеральным Собранием, Центром Организации Объединенных Наций, Российской финансовой корпорацией.

Описание проекта.

В начале 80-х годов в автомобилестроении осложнилась ситуация: достигли предела параметров по критерию качество/стоимость механические системы автомобилей. Появилась возможность с помощью стремительно развивающейся электронной промышленности преодолеть эту проблему.

Эффект от внедрения электронных систем характеризует следующий факт: несмотря на кризисы в автомобильной промышленности стран Запада (например, в 1989 г.) они не оказали влияния на рынок автомобильной электроники. Данная область рынка стремительно развивается, позволяя захватывать новые и новые области в сфере автоэлектроники.

Рост стоимости электронных средств (по отношению к стоимости автомобиля) вырос в среднем с 2% в 1980 г. до 10% (а у ведущих фирм - до 15%) в 1997 г. К 2002 г. 25% стоимости автомобиля составляли электронные системы.

Это обусловлено тем, что без электронных систем невозможно достичь (при соблюдении критерия качество/стоимость) показателей, которые становятся все более актуальными, таких, как: безопасность; обеспечение жестких норм защиты от загрязнения окружающей среды; экономичность; сервис.

Учитывая вышесказанное, можно сделать вывод, что для нашей страны неизбежен стремительный рост внедрения электроники в сферу автомобильной техники. Это определяется требованиями конкуренции, обеспечением высоких потребительских свойств (безопасность, надежность, экономичность, сервис).

В связи с введением европейских ограничений на выброс токсичных веществ с отработанными газами («Евро») автомобили с существующей отечественной системой зажигания (контактной и бесконтактной) не могут быть поставлены на экспорт из-за превышения норм токсичности выхлопных газов в 2-3 раза.

В настоящее время автомобили ВАЗ для поставки на экспорт комплектуются контроллерами фирмы «Дженерал Моторс» или «Бош», и они более чем в пять раз дороже предлагаемых в проекте.

На основании сказанного можно сделать следующие выводы:

- микропроцессорная система управления впрыском и зажиганием двигателя становится неотъемлемой частью современного автомобиля;
- рынок автомобильной электроники, ныне развивающийся в России, является одним из самых перспективных.

Чернявский А.П.

Нейросети в системе управления организацией

В настоящее время уровень и темпы развития теоретических и практических исследований в области приложения искусственного интеллекта (ИИ) к решению задач эффективного управления организациями диктует повышенные требования к уровню профессиональной подготовки руководителей и команды управления предприятием.

Вот почему современному руководителю, стремящемуся к лидерству своей организации, необходимо знать и применять на практике новейшие достижения науки во всех ключевых процессах функционирования предприятия (производство, управление, и т.д.).

К таким достижениям в области управления организацией относятся стратегическое управление и сбалансированная система показателей, а в области приложения информационных технологий к управлению предприятием – применение интеллектуальных информационных систем.

Интеллектуальные информационные системы (ИИС) основаны на концепции интеллектуализации управления, то есть переносе организации и приемов мышления, свойственных человеку в техническую область¹⁶³. Цель создания таких систем направлена на помощь руководителю организации в принятии решений, поэтому ИИС еще называют системами поддержки принятия решений. Они применяются в следующих случаях:

1. Когда существующие системы дают неудовлетворительный результат;
2. Когда нельзя создать модель объекта, ситуации или она сверхсложная;
3. При изучении объектов на длительном интервале времени при действии большого набора различных случайных величин, факторов.
4. При прогнозировании процессов в системах с неопределенными в описании параметрами (поведение

¹⁶³ Васильев С.Н. От классических задач к интеллектуальному управлению //Известия академии наук. Теория систем и системы управления. 2001, №1, с. 5-22.

конкурентов, потребителей);

5. При существенном недостатке научных данных;

Существует четыре типа интеллектуальных информационных систем¹⁶⁴:

1. Жестко детерминированные экспертные системы, моделирующие работу эксперта предметной области.
2. Более гибкие системы управления на базе нечеткой логики.
3. Генетические алгоритмы.
4. Искусственные нейронные сети.

Экспертные системы и системы на базе нечеткой логики базируются на интуитивно-эмпирических моделях функционирования предприятия, составляемых экспертом в виде правил условного логического вывода типа “Если..., то...” и образующих базу знаний, исходя из которой системой принимается то или иное решение. Например, в условиях неопределенности о количестве производимой продукции рекомендовать руководителю, исходя из данных о конъюнктуре рынка и введенных правилах вывода, произвести больший объем продукции.

Существенными недостатками таких систем являются весьма субъективный характер правил, задаваемых экспертом, и большие сложности для изменения правил при изменениях внешней среды.

ИИС, основанные на генетических алгоритмах и принципах селекции, лучше приспособляются к изменяющимся условиям внешней среды в процессе функционирования предприятия, однако процесс их создания является чрезвычайно сложным, и в реальных условиях работы предприятия найти специалиста в этой области очень проблематично¹⁶⁵.

Оптимальным представляется применение искусственных нейронных сетей (ИНС) в процессе управления предприятием, так как нейросети в принципе не нуждаются в заранее известной модели, а строят ее сами только на основе предъявляемой информации. Именно поэтому нейронные сети входят в практику управления организацией, где нужно решать задачи прогнозирования, классификации, управления, то есть там, где есть трудноформализуемые задачи, для решения которых необходимы либо постоянная работа группы квалифицированных экспертов, либо адаптивные системы автоматизации, каковыми и являются нейронные сети¹⁶⁶.

Свойство адаптации ИНС к постоянно изменяющимся условиям внешней среды особенно актуально при реализации стратегии

¹⁶⁴ Кричевский М.Л. Интеллектуальные методы в менеджменте. СПб.: Питер, 2005, с. 8-10.

¹⁶⁵ Вороновский Г.К., и др. Генетические алгоритмы, искусственные нейронные сети и проблемы виртуальной реальности / Вороновский Г.К., К.В. Махотило, С.Н. Петрашев, С.А. Сергеев.- Харьков: Основа, 1997. с.10-24.

¹⁶⁶ Вороненко Д.И., Нейросети – за и против, Харьков 2004. Источник world wide web: www.bns.com.ua.

организации из-за того, что внешняя среда диктует свои условия поведения и появляется существенная необходимость производить корректировку стратегии с учетом внешних изменений.

Искусственные нейронные сети (ИНС) являются упрощенной моделью мозга. Она строится на основе искусственных нейронов, которые обладают тем же основным свойством, что и живые: пластичностью. Использование структуры мозга и пластичности нейронов делает ИНС универсальной системой обработки информации. Обычно ИНС реализуются в виде электронных устройств (нейрокомпьютеров) или систем имитационного моделирования (нейроэмуляторов).

Среди многих можно выделить определение ИНС как адаптивной машины¹⁶⁷: искусственная нейронная сеть – это принципиально параллельно распределенный процессор, который обладает способностью к сохранению и репрезентации опытного знания. Она сходна с мозгом в двух аспектах:

- знание приобретает сеть в процессе обучения;
- для сохранения знания используются силы межнейронных соединений, называемые также синаптическими весами.

ИНС подобно человеческому мозгу состоит из упорядоченной совокупности элементарных единиц – технических нейронов, математическая модель которых является крайне упрощенной по сравнению с биологическим прототипом.

Способность к обучению является фундаментальным свойством мозга. В контексте ИНС процесс обучения может рассматриваться как настройка архитектуры нейронной сети и весов связей для эффективного выполнения поставленной задачи. Обычно нейронная сеть должна настроить веса связей по имеющейся обучающей выборке данных. Свойство обучения ИНС делает их более привлекательными по сравнению с системами, которые следуют определенной системе правил функционирования, сформулированной экспертами.

На сегодняшний день известно достаточно большое количество ИНС, однако сверхстремительные темпы развития теории ИНС существенно изменяет рамки традиционной классификации¹⁶⁸. Таким образом, с точки зрения топологии (архитектуры) можно выделить три основных типа нейронных сетей:

1. Полносвязные ИНС. Каждый нейрон связан с остальными.

¹⁶⁷ Aleksander I., Morton H. An Introduction to Neural Computing. — London: Chapman & Hall, 1990. — 218p.

¹⁶⁸ Калинин А.В., Подвальный С.Л. Технология нейросетевых распределённых вычислений: Монография. Воронеж: Воронеж. гос. техн. ун-т, 2004. 122 с.

2. Слабосвязные ИНС. Нейроны располагаются в узлах прямоугольной или гексагональной решетки.

3. Многослойные ИНС. В многослойных нейронных сетях нейроны объединяются в слои. В основном используются на практике. Пример многослойной нейронной сети приведен на рис.1:

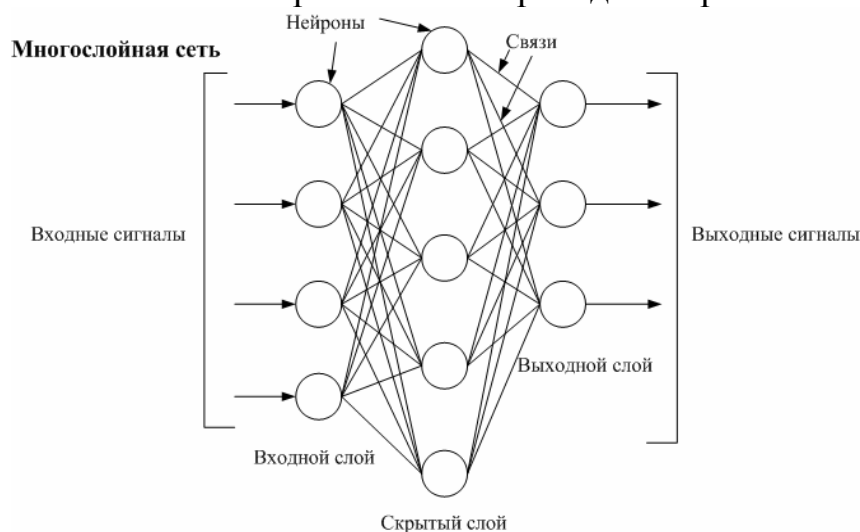


Рисунок 1 - Многослойная прямонаправленная сеть

Руководителю организации для адекватного принятия решения необходимо досконально знать предметную область, что подразумевает применение ИНС для прогнозирования практически всех процессов: как во внутренней среде организации, так и во внешней.

Поэтому основными классами задач, которые входят в современные интегрированные ИИС, предназначенные для предоставления помощи руководителю организации в процессе принятия решений, и эффективно решаемыми с помощью нейронных сетей, являются¹⁶⁹:

1. Задачи бизнес-аналитики и поддержки принятия решений:
 - Выявление тенденций, корреляций, типовых образцов, исключений в больших объемах неструктурированных данных и представление их в удобном для быстрого принятия решения виде
 - Сравнительный анализ конкурирующих фирм
 - Анализ работы филиалов компании
2. Для планирования работы предприятия:
 - Прогнозирование объемов продаж
 - Прогнозирование загрузки производственных мощностей
 - Прогнозирование спроса на новую продукцию
 - Прогнозирование изменения других показателей

¹⁶⁹ Кричевский М.Л. Интеллектуальные методы в менеджменте. СПб.: Питер, 2005, с. 65-83.

3. Для финансовых операций:

- Прогнозирование поведения клиента
- Прогнозирование и оценка риска предстоящей сделки
- Прогнозирование возможных мошеннических действий
- Прогнозирование остатков средств на корреспондентских счетах банка
- Прогнозирование движения наличности, объемов оборотных средств
- Прогнозирование экономических параметров и фондовых индексов

4. Другие приложения:

- Оценка стоимости недвижимости
- Контроль качества выпускаемой продукции
- Системы слежения за состоянием оборудования
- Проектирование и оптимизация сетей связи, сетей электроснабжения
- Прогнозирование потребления энергии
- Распознавание рукописных символов, в т.ч. автоматическое распознавание и аутентификация подписи
- Распознавание и обработка видео и аудио сигналов

Необходимо отметить, что нейронные сети не панацея и нельзя целиком и полностью полагаться только на них, однако при разумном подходе к их применению нейросети могут стать одним из ключевых факторов успеха.

Щека А.А.

Об инвестициях в предприятия по переработке и утилизации ТМО

Что такое инвестиционная деятельность?

Инвестиционная деятельность - это процесс аккумуляции и вложения инвестиционных ресурсов с целью приумножения имеющихся совокупных активов предприятия.

Инвестиционные ресурсы - совокупность материальных и нематериальных активов, предназначенных для использования в инвестиционных проектах.

Обратим внимание на то, что в отличие от бытового понимания инвестиционных ресурсов, как денежных средств, на практике инвестиции выступают в разнообразных формах: в ценных бумагах, правах, оборудовании, сырье, услугах и др. От того, насколько умело используются возможности и формы участия предприятия в инвестиционной деятельности, зависит ее успех.

Активы предприятия - совокупность принадлежащих предприятию материальных активов, выступающих как единство фондов и нематериальных активов¹⁷⁰.

В чем заключаются цели инвестиционной деятельности?

Основная цель инвестиционной деятельности определяется как создание в каких либо масштабах благоприятных условий для развития общественной среды. То есть инвестиционная деятельность осуществляется, в конечном счете, для формирования и наполнения источников наиболее полного удовлетворения постоянно растущих производственных, общественных и личных потребностей граждан. Их приоритет фиксируется в Программах развития городов, одобряется и утверждается избранными населением органами местного самоуправления. Количественно основная цель выражается в максимизации полученного в результате инвестиционной деятельности прироста стоимости принадлежащих предприятию ликвидных активов.

Подобная трактовка не исключает, а предполагает главенство социальных приоритетов, поскольку любое повышение уровня качества среды жизнедеятельности однозначно связано с соответствующим приростом стоимости тех объектов, которые в своей совокупности формируют это качество.

Что такое инвестиционный потенциал?

Инвестиционный потенциал — объективно имеющаяся возможность реализации инвестиционных целей. Количественно измеряется суммой ликвидных активов предприятия, оцененных по рыночной стоимости, умноженных на коэффициент мультипликации.

Ликвидные активы — стоимостное выражение активов, имеющих платежеспособный спрос.

Мультипликатор — это коэффициент, выражающий соотношение между приростом дохода и вызывающим этот прирост увеличением объема инвестиций. В нашем случае имеется в виду прирост доходов предприятия.

При этом темп прироста доходов должен опережать темп прироста инвестиций. В этом случае возникает социально-экономический резонанс или резонансная синхронизация усилий участников инвестиционного процесса, лежащая в основе ускорения развития¹⁷¹.

Как понимать инвестиционную привлекательность?

Инвестиционная привлекательность - состояние инвестиционного потенциала предприятия, соответствующее пониманию инвесторов о

¹⁷⁰ Мухетдинова Н.М. Инвестиционный процесс (материалы к спецкурсу) // Российский экономический журнал. – 1997. - №1.- С. 98; см. также: Жуков Л.М. Проблемы финансирования инвестиций в России

¹⁷¹ Грабовый П.Г. Основы организации и управления жилищно-коммунальным комплексом : Учебно-практическое пособие. – М.: изд-во «АСВ», 2004. – С. 243

допустимом уровне гарантированности успешного вложения инвестиционных ресурсов в инвестиционные проекты и программы.

*Об инвестициях в предприятия по переработке и утилизации
ТМО*

В развитых странах предприятия, работающие в сфере обращения с ТМО в большинстве своем прибыльные. В России ситуация диаметрально противоположная - доля убыточных предприятий в этой отрасли (большую часть которых можно отнести к локальным монополиям) в 2003 г. составила более 60%. Ситуация осложняется тем, что однозначного представления о том, как выходить из сложившегося положения, нет. Власти и предприятия зависимы друг от друга и поэтому вынуждены как-то сосуществовать. Вплоть до настоящего времени такой симбиоз нельзя было считать эффективным.

По данным на 1.01.2004 г. изношенность основных фондов ЖКК, к которому относятся подразделения по вывозу, переработке и захоронению отходов, составляет по различным оценкам от 60 до 70%. На предприятиях отрасли плановый ремонт давно уступил место аварийным работам, что обходится в 2—3 раза дороже, чем в случае принятия учредительных (превентивных) мер. Субсидии предприятиям ЖКК в 2000—2001 гг. составляли почти 70% от общего объема дотаций, предусмотренных в расходной части бюджетов субъектов РФ. По данным Министерства финансов РФ, доля дотаций в общих расходах региональных бюджетов за 2002 г. составляет около 20%, что превышало расходы на оплату труда (15%) и капитальные расходы (капвложения в основные фонды и товары длительного пользования — 19%). Эти данные лишь подтверждают, что отрасль нуждается в притоке инвестиций для проведения модернизации. Разумеется, эта проблема возникла не сейчас, и о необходимости привлечения инвестиций говорилось давно. Однако осуществить заметного прорыва в этой области до сих пор не удавалось. Ситуация вокруг инвестиций в коммунальные предприятия напоминает замкнутый круг. Собственных источников средств финансирования капвложений предприятий не хватает, привлечение внешних источников инвестирования весьма проблематично, в том числе из-за отсутствия у инвесторов желания осуществлять вложения в отрасль с низкой рентабельностью. Повышение же рентабельности, в свою очередь, невозможно без привлечения достаточного объема инвестиций. На реформирование и модернизацию инфраструктуры предприятий по обращению с отходами требуются десятки миллионов рублей ежегодно для обеспечения их устойчивого функционирования и развития. В настоящий момент не целесообразно возлагать нагрузку по финансированию модернизации предприятий этой отрасли на субъекты РФ, так как наблюдается отток средств из регионов. На сегодняшний день доля дотаций на жилищно-коммунальный

комплекс в общих расходах региональных бюджетов одна из самых больших. Таким образом, средства на проведение жилищно-коммунальной реформы, скорее всего, найдены не будут, и региональным бюджетам для реализации планируемых мероприятий потребуются компенсации и дополнительные источники финансирования, что значительно усложняет и без того непростые межбюджетные отношения.

Для финансирования программ и проектов в области обращения с отходами необходимо создать дополнительные источники средств, в первую очередь, через расширение налогооблагаемой базы, но незначительное повышение или уменьшение доходов субъекта в процентном отношении будет означать недостаточный приток средств для проведения планируемых преобразований.

Что касается способности предприятий самостоятельно привлечь необходимый отрасли инвестиционный капитал, то здесь также можно указать на ряд факторов, которые давно и «эффективно» способствовали износу фондов жилищно-коммунальной сферы.

На протяжении многих лет коммунальные предприятия предпочитали «нерыночные» механизмы удовлетворения собственных инвестиционных нужд рыночным. В течение долгого времени основные резервы финансирования капложений изыскивались либо за счет внутренних (собственных) источников (прибыль, амортизационные отчисления), либо из «нерыночных» внешних. Как показало время, объемов и тех и других было явно недостаточно, чтобы остановить износ основных фондов. Предполагающееся увеличение доходов предприятий в результате перехода на 100% оплату услуг населением также вряд ли расширит их инвестиционные возможности, т. к. дополнительные доходы, скорее всего, будут направлены на удовлетворение текущих потребностей. О неразвитости рыночных механизмов привлечения инвестиций свидетельствует и тот факт, что, несмотря на приватизацию части предприятий, они не используют в качестве механизма привлечения инвестиций выпуск акций.

Сложившаяся практика финансирования капиталовложений способствовала тому, что вращающийся в отрасли капитал заметно уступал показателям доходности в других отраслях с учетом корректировки рисков. Как следствие, предприятия по обращению с ТМО по-прежнему отличает низкая доля заимствований извне посредством рыночного механизма, и практика установления тарифов на услуги без учета стоимости капитала. Такое ценообразование не способствует удержанию и привлечению нового капитала в этот сектор экономики. Капитал при сопоставимом инвестиционном риске перетекает из отраслей с низкой доходностью в отрасли с высокой доходностью. Между тем, коммунальные предприятия в России

характеризуются как раз негативными показателями — высоким инвестиционным риском и низкой доходностью вложенного капитала.

В отсутствии стимулов и возможностей привлечь средства с рынков капитала, предприятия применяют суррогатные схемы финансирования инвестиционных потребностей. Так, одним из получивших широкое распространение так называемых методов привлечения дополнительных финансовых ресурсов, является включение целевых инвестиционных расходов в плату за жилищно-коммунальные услуги (ЖКУ). На первый взгляд основания для включения инвестиционной составляющей в тарифы, представляются, обоснованными. Предприятиям необходимо заменять изношенное оборудование и приобретать новое в случае повышения спроса на их услуги. Получаемой прибыли (если таковая имеет место быть) и амортизационных отчислений на это не хватает. Поэтому, чтобы увеличить доступные предприятию инвестиционные средства, оно закладывает их в тарифы. В этой логике скрыт один существенный недостаток. Включение инвестиционной составляющей в тариф в долгосрочной перспективе ведет к консервации существующего положения и дальнейшему снижению эффективности, что проявляется в распылении средств по многочисленным объектам, использовании услуг дорогих посредников, создании предпосылок коррупции. Ситуация осложняется тем, что зачастую инвестиции попросту направляются на удовлетворение текущих нужд, что нарушает принцип целевого использования. Кроме того, привлечь таким образом, необходимые средства куда дешевле и быстрее (достаточно задействовать административные рычаги), нежели долго и кропотливо выстраивать инвестиционную инфраструктуру, которая бы позволяла привлекать средства с рынков капитала. Напротив, инвестиции, привлекаемые посредством рыночных механизмов, стимулирует эффективное управление, характеризуется целевым использованием и создает условия для снижения издержек производства (правда, это возможно лишь при условии изменения всей системы взаимоотношений между коммунальными предприятиями и местными органами власти). Низкая привлекательность предприятий жилищно-коммунального комплекса как сферы приложения инвестиций объясняется не только трудностями привлечения заемного капитала. ЖКК по определению один из наименее привлекательных для инвестирования и риск невозврата вкладываемых средств высок. Существует целый ряд объективных причин, негативным образом влияющих на приток инвестиций в отрасль. Одна из таких причин - это наличие больших объемов задолженности за предыдущие периоды. Отсутствие необходимых гарантий возврата вложенных средств инвесторам и продолжительный период их оборачиваемости другая причина низкой инвестиционной привлекательности предприятий. Кроме этого

сложно адекватно оценить необходимый размер инвестиционного капитала и срок его окупаемости. Приток инвестиций в предприятия по организации обращения с ТМО зависит не только от совершенствования государственного регулирования инвестиционной деятельности, но и от совершенствования механизмов инвестирования и их форм¹⁷².

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

Стратегия развития города и региона

Сборник научных трудов кафедры экономики городского хозяйства

ЛР № 020275 Подписано в печать 2005г.

Формат 60x84/16. Бумага для множит. техники. Гарнитура Таймс.

Печать офсетная. Усл. печ. л. Уч.-изд. л. Тираж 100 экз.

Заказ

Отпечатано с готового оригинал-макета

в территориальном органе Федеральной службы государственной статистики
по Владимирской области.

600000, Владимир, ул. Асаткина, д. 33.

¹⁷² Салимов Л.Н. Инвестиционные механизмы: сущность, компоненты и классификация // Вестник «ТИСБИ». – 2003, №4.