

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Тамбовский государственный технический университет»

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Сборник научных трудов

**Выпуск 2**

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



---

Тамбов  
Издательство ТГТУ  
2005

ББК У9(2)-21  
А43

Редакционная коллегия:

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

A43 Актуальные проблемы российского менеджмента: Сб. науч. тр. / Под общей ред. канд. экон. наук, профессора В.В. Быковского. Тамб. гос. техн. ун-т. Тамбов, 2005. Вып. 2. 312 с.  
ISBN 5-8265-0258-4

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

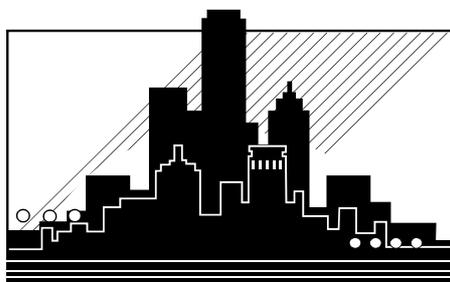
Сборник предназначен для использования в научно-исследовательской работе и практике менеджмента.

ББК У9(2)-21

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

**ISBN 5-8265-0258-4** © Тамбовский государственный  
технический университет  
(ТГТУ), 2005

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ  
РОССИЙСКОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА**



**• ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ •**

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ  
**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ  
РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Сборник научных трудов

**Выпуск 2**

Редактор В.Н. Митрофанова

Компьютерное макетирование Е.В. Кораблевой

Подписано к печати 6.12.2005

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

Печать офсетная. Объем: 18,13 усл. печ. л.; 19,0 уч.-изд. л.

Тираж 150 экз. С. 848<sup>М</sup>

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

## *ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КЛИМАТ РЕГИОНА КАК ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ*

---

---

Понятие «инвестиционный климат» отражает степень благоприятности ситуации, складывающейся в той или иной стране (регионе, отрасли), по отношению к инвестициям, которые могут быть сделаны в страну (регион, отрасль). Оценка инвестиционного климата основывается на анализе факторов, определяющих его. Обычно применяются выходные параметры инвестиционного климата в стране (среди которых можно отметить приток и отток капитала, уровень инфляции, уровень процентных ставок, доля сбережений в ВВП), а также входные параметры, определяющие значение выходных, характеризующие потенциал страны по освоению инвестиций и риск их реализации.

Оценивая степень влияния инвестиционного климата на возможность формирования системы управления инвестиционной деятельностью на разных уровнях, необходимо отметить следующее.

1 Состояние инвестиционного климата по-разному влияет на формы, размеры и динамику портфельных и реальных инвестиций и на механизм управления ими.

Его влияние на портфельные инвестиции огромно и в значительной степени является определяющим для их эффективности. Одна из функций портфельных инвестиций – привлечение денежных инвестиционных ресурсов и последующая оптимизация их направления в процессе реального инвестирования при отсутствии необходимого инвестиционного климата практически не может быть реализована. При негативных тенденциях в состоянии инвестиционного климата привлечение инвестиционных ресурсов из любых источников (прямых иностранных инвестиций, средств юридических лиц, накоплении населения) становится либо затруднительным, либо практически невозможным. Существует совершенно очевидная связь: чем хуже инвестиционный климат, чем менее стабильна обстановка на месте предполагаемых инвестиций, тем выше риск потери инвестиционных ресурсов и тем труднее формирование необходимого инвестиционного потенциала на любом уровне (отдельных хозяйствующих субъектов, регионов, федерации в целом).

Процесс реальных инвестиций реагирует на изменение инвестиционного климата с запозданием в силу его инерционности, которая, в свою очередь, обусловлена природой процессов создания реальных объектов. Наибольшее влияние на процесс реальных инвестиций оказывают факторы связанные с долговременной конъюнктурой инвестиционного рынка. Из факторов, определяющих инвестиционный климат, наименьшее влияние на процесс реальных инвестиций оказывают те составляющие, которые можно назвать текущими (например, политическая конъюнктура в регионе).

2 Необходимо отметить, что состояние инвестиционного климата оказывает разное влияние на возможности формирования финансового – инвестиционного комплекса на разных уровнях инвестиционной деятельности.

Наибольшее влияние на состояние инвестиционной деятельности инвестиционный климат оказывает на уровне субъектов Российской Федерации. Поэтому именно на их уровне определяется рейтинг регионов по состоянию инвестиционного климата. Причины такого положения дел заключаются в том, что большинство параметров оценки инвестиционного климата формируются на уровне субъектов РФ и часто не повторяются в других субъектах, т.е. носят оригинальный характер (например, природно-климатические условия, геополитическое положение и т.п.).

На уровне Российской Федерации в целом некоторые негативные тенденции, складывающиеся в отдельных ее субъектах могут перекрываться другими субъектами, либо усиливаться, накладываясь друг на друга. И, в силу этого, Российская Федерация в целом имеет значительно большие возможности для формирования необходимого инвестиционного климата в сравнении со своими субъектами.

Представляет определенный интерес и механизм влияния инвестиционного климата на инвестиционную деятельность хозяйствующих субъектов. На этом уровне можно говорить об избирательном влиянии отдельных составляющих инвестиционного климата на хозяйствующих субъектах как инвесторов. Здесь необходимо разграничить механизмы влияния на крупные предприятия (комплексы, корпорации) и мелкие предприятия. Самой существенной разницей является то, что мелкие предприятия, как правило, не являются активными и серьезными участниками фондового рынка, который оказывает

влияние на их инвестиционную деятельность через соответствующие институты инфраструктуры. Следовательно, самостоятельно отреагировать на изменение инвестиционного климата они не в состоянии и формирование их инвестиционного потенциала в значительной степени зависит от эффективности деятельности соответствующих институтов инфраструктуры (инвестиционных банков, фондов и пр.). Такая зависимость делает их самыми уязвимыми и зависимыми участниками инвестиционного процесса.

*Иначе обстоит дело с крупными предприятиями (комплексами, корпорациями). По отношению к ним можно говорить о взаимовлиянии инвестиционного климата и их инвестиционной деятельности. Влияние состояния инвестиционного климата на инвестиционную деятельность таких предприятий несомненно, но верно также и то, что они сами во многом являются гарантом состояния инвестиционного климата, формируя макроэкономические показатели и стиль поведения деловых партнеров при исполнении взаимных обязательств. В силу этого государством они должны и могут использоваться как субъекты в процессах формирования необходимого инвестиционного климата.*

*Учет этих соображений при формировании региональной системы управления инвестиционной деятельностью является одним из важнейших факторов обеспечения ее эффективного функционирования в дальнейшем. Для того, чтобы инвестиционный климат стал составляющей системы управления инвестициями необходимо изменение принципиального подхода к вопросам его формирования. От фиксации основных составляющих инвестиционного климата необходимо перейти к управлению им.*

Необходимо найти или создать глобальную (единую, всеобъемлющую, всеохватывающую массовую, взаимосвязанную и взаимоувязанную) технологию управления инвестиционной привлекательностью на всех уровнях управления.

Управление инвестициями и собственно управление инвестиционным климатом – две стороны одной медали. Разница лишь в том, кто выступает инициатором: инвестор или менеджер, в качестве которых, в зависимости от уровня, выступает государство, регион, муниципалитет.

Целенаправленное воздействие региональных властей на условия, повышающие надежность и эффективность инвестиций, обеспечение «прозрачности» деятельности на всех уровнях, протекционизм по отношению к эффективным инвесторам – все это и будет всеобъемлющим управлением инвестиционным климатом с целью сделать его привлекательным для реального сектора экономики региона.

Создание единой всеобъемлющей технологии управления инвестиционной привлекательностью должно быть необходимой предпосылкой и одним из основных элементов региональной системы управления инвестициями в целом.

С другой стороны, оценка инвестиционного климата является одним из основных элементов широко используемой в настоящее время рейтинговой оценки регионов по степени инвестиционной привлекательности.

Оценка инвестиционного рейтинга регионов является немаловажным фактором организации инвестиционной деятельности, так как инвестиционный рейтинг определенным образом сказывается на возможности формирования инвестиционных ресурсов.

Методически для оценки инвестиционного рейтинга широко используется балльный метод, из которого в настоящее время большего выжать невозможно и приходится признать тот факт, что его использование, внося существенный вклад в теорию и практику организации инвестиций, дав достаточно сильный импульс их развития, тем не менее не отвечает на целый ряд важнейших и существеннейших вопросов, жизненно важных для организации инвестиций и построения эффективной системы управления ими.

К таким вопросам прежде всего относится вопрос целеполагания в инвестиционной деятельности: с какой целью производится оценка инвестиционного рейтинга и как она используется.

Сама методика имеет ряд нюансов, которые должны быть проанализированы.

Во-первых, в подавляющем большинстве случаев используется балльный метод, основным методическим недостатком которого является невозможность прямой количественной оценки в связи с применением весовых коэффициентов определяемых экспертным путем. Субъективность экспертного метода очевидна и никакими усовершенствованиями методики устранена быть не может, что, естественно, вызывает сомнения в правильности оценки рейтинга и допускает определенного рода спекуляции на этом.

Во-вторых, сама оценка, проведенная с такой целью, является только пассивным элементом системы организации инвестиций в регионах. Факт определения инвестиционного рейтинга не является инструментом прямого воздействия на инвестиционный процесс.

В-третьих, применяемые методики в большинстве случаев оценивают инвестиционный рейтинг не по инвестиционному потенциалу, а по потенциалу социально-экономического развития, что далеко не одно и то же.

В последнее время появились работы, где авторы впервые, пусть неявно, но ставят проблему целеположения в оценке инвестиционного рейтинга регионов. Важнейшей особенностью их подхода является рассмотрение инвестиционной привлекательности и инвестиционной активности в системе.

Это позволяет сделать еще один шаг и поставить проблему использования оценки инвестиционного рейтинга в системе управления региональными инвестициями.

Основная парадигма анализа и предлагаемого нами подхода может быть определена так: «оценка инвестиционного рейтинга – формирования динамики инвестиционной активности – обеспечения роста объемов инвестиций».

Мы полагаем, что именно как элемент системы регулирования инвестиций в регионе оценка инвестиционного рейтинга и должна производиться. Инвестиционный рейтинг, его динамика должны закладываться в прогнозирование и перспективное планирование инвестиций как определенная расчетная величина с достаточно точно определяемой динамикой.

Для того, чтобы это могло быть осуществлено, необходимо существующие методы оценки инвестиционного рейтинга дополнить балансовым методом, где основой должен являться баланс инвестиционных возможностей (инвестиционного потенциала) региона и инвестиционного спроса, потребностей (инвестиционной емкости) региона.

Баланс, естественно, может быть сведен с дефицитом (при недостатке инвестиционного потенциала) и с профицитом (при его избытке).

Более подробное рассмотрение метода должно быть, по нашему мнению, предварительно рассмотрению таких базовых понятий как «инвестиционный потенциал» и «инвестиционная емкость».

В общем виде потенциал определяется как источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели. В полной мере все элементы этого определения относятся и к понятию «инвестиционный потенциал».

В теории и практической деятельности часто употребляется и другая категория, характеризующая возможность инвестиций – «инвестиционная емкость», определяемая как сумма объективных предпосылок для инвестиций, зависящая от наличия сфер и объектов инвестирования. Причем следует заметить, что эти категории часто употребляются как синонимы. По мнению автора, категории «инвестиционный потенциал» и «инвестиционная емкость» отражают разные составляющие инвестиционного процесса, определяют его возможность и должны рассматриваться как единая система из самостоятельных элементов.

В основе определения «инвестиционный спрос» лежит понятие «инвестиционная емкость» – потребное количество инвестиционных ресурсов для реализации инвестиционных проектов, либо комплексных целевых региональных инвестиционных программ. Именно в процессе инвестиционного проектирования и формируется инвестиционный спрос.

Но для этого необходимо прежде всего рассмотреть подробнее категорию «инвестиционная емкость». Она может рассматриваться на разных уровнях и определяться с различной степенью достоверности.

1 Конкретные инвестиционные проекты. Определение потребного для реализации проекта количества инвестиционных ресурсов заложено в структуре инвестиционного цикла и происходит на стадии разработки инвестиционного проекта. Расчеты в этом случае могут быть произведены достаточно точно. Основная проблема в таких расчетах – определение сопряженных инвестиционных затрат (в основном в инфраструктуру инвестиционной деятельности).

По мнению автора, включение таких затрат в стоимость конкретных инвестиционных проектов нецелесообразно, так как в большинстве случаев (особенно для малых инвестиционных проектов) делает невозможной или неэффективной их реализацию.

2 Совокупность инвестиционных проектов. Таковой она будет только тогда, когда есть объединительные принципы и разработан механизм объединения. Возможны два принципа объединения отдельных инвестиционных проектов: технологическое объединение и пространственное (территориальное).

В первом случае речь идет о комплексе инвестиционных проектов, связанных единой или смежными технологиями (например «производство сельхозпродукции – переработка – реализация»). Тогда можно говорить о разработке и реализации комплексного инвестиционного проекта. Часть смежных за-

трат в смету такого проекта уже могут быть включены в виде внутренней инфраструктуры (внутренней информационной системы, системы закупок и т.д.).

Во втором случае объединительным признаком является единая территория, на которой реализуется совокупность инвестиционных проектов. Основная форма объединения – разработка и реализация региональных инвестиционных программ (или комплексных инвестиционных программ субъектов РФ).

В большинстве субъектов РФ при планировании инвестиционной деятельности, по мнению автора, делается существенная методологическая ошибка. При выборе методов и разработке механизма планирования и оперативного управления инвестиционной деятельностью предполагается участие субъекта РФ в непосредственном финансировании конкретных инвестиционных проектов. Причем при постановке вопроса об избирательности такого участия принципы этой избирательности (даже, если не учитывать лоббирования определенных интересов) не ясны.

Роль субъектов Федерации должна заключаться в финансировании сопряженных затрат (на формирование необходимой инфраструктуры для разработки и эффективной реализации инвестиционных проектов и программ). Инвестиционная емкость и в этом случае может быть определена расчетно и достаточно точно. В обоих случаях мы говорим о действительной, обозначенной в рыночных отношениях инвестиционной емкости.

3 Теоретически можно анализировать и третий уровень – скрытую потенциальную инвестиционную емкость.

При этом необходимо исходить из следующих посылок:

- принципиальные возможности повсеместного вложения инвестиционных ресурсов;
- непрерывного существования потенциальных объектов инвестирования.

Такой подход дает возможность при его проработке на существенно более высоком уровне производить перспективное инвестиционное планирование и прогнозирование.

Опираясь на данное выше в первом приближении понятие «инвестиционной емкости», можно рассмотреть механизм реализации инвестиционного потенциала.

Естественно, что при рассмотрении этого вопроса возникает необходимость анализа соотношения инвестиционных ресурсов (инвестиционного потенциала) и инвестиционной емкости во всех указанных выше ее аспектах.

На двух первых уровнях именно инвестиционная емкость определяет требуемые инвестиционные ресурсы, что, в свою очередь, позволяет говорить о необходимом инвестиционном потенциале инвестора или группы инвесторов.

В третьем случае должен быть разработан механизм реализации скрытой емкости соответствующего инвестиционного поля в действительный инвестиционный спрос. Некоторые элементы такого механизма рассмотрены ниже при анализе механизма реализации инвестиционного потенциала.

Теоретически возможно три варианта количественной оценки инвестиционного потенциала и инвестиционной емкости:

- а) инвестиционный потенциал равен инвестиционной емкости;
- б) инвестиционный потенциал больше инвестиционной емкости;
- в) инвестиционный потенциал меньше инвестиционной емкости.

Причем в случае б) необходимо рассмотреть и вариант: «инвестиционный потенциал значительно больше инвестиционной емкости», а в случае в) вариант: «инвестиционный потенциал значительно меньше инвестиционной емкости».

Равенство инвестиционного потенциала (предложения инвестиционных ресурсов) и инвестиционной емкости (спроса на инвестиционные ресурсы) это случай который может рассматриваться, как любое рыночное равновесие, как чисто теоретическое положение, которое на практике не может существовать достаточно долго в сравнении со временем реализации инвестиционных проектов. Поэтому рассмотрение механизма реализации инвестиционных потенциалов инвесторов сосредоточим на двух оставшихся ситуациях.

Механизм реализации инвестиционного потенциала в случае, когда его суммарная оценка превышает оценку действительной инвестиционной емкости выглядит следующим образом. Центральным элементом такого механизма становится разработка инвестиционных проектов, которая позволяет превратить скрытую (потенциальную) инвестиционную емкость в действительную. До тех пор, пока инвестиционная емкость находится в скрытом состоянии механизм ее взаимодействия с инвестиционными ресурсами не может быть реализован. Подобная ситуация сложилась сегодня в РФ и характерна для многих ее субъектов. Существуют потенциальные инвесторы, имеющие зачастую значительные инве-

стиционные ресурсы всех видов, существует гигантское инвестиционное поле, но нет инвестиционных процессов в возможных в этой ситуации масштабах.

В такой ситуации возникает естественный вопрос, как активизировать реальные инвестиционные процессы. При анализе проблем, связанных с активизацией инвестиционной деятельности необходимо рассматривать два аспекта: масштабы превышения суммарной оценки инвестиционного потенциала над оценкой действительной инвестиционной емкости и время, в течении которого такая ситуация сохраняется.

Существенное (на порядок и более) превышение размера предлагаемых на инвестиционный рынок ресурсов над действительной инвестиционной емкостью приводит к тому, что инвестиционные ресурсы, предложенные в денежной форме и в форме ценных бумаг, образуют замкнутое обращение и, в основном, обслуживают негативные процессы расходования необратимых природных ресурсов и раскрутка инфляции. При этом ресурсы, предлагаемые в материальной форме, морально стареют и теряют инвестиционную привлекательность, а в предельном варианте – возможность быть инвестированными.

Один из оптимальных вариантов – совмещение в одном лице инвестора и разработчика инвестиционного проекта (в этом случае последний выступает в роли заказчика). В России в большинстве случаев это невозможно по следующим причинам. Отечественные предприятия за десять лет невятных «реформ» в большинстве случаев практически развалены и не могут выступать самостоятельными инвесторами. Кроме того, персонал этих предприятий сегодня не в состоянии разработать инвестиционные проекты необходимого качества.

Текущие (в пределах года) и заметное (в пределах 20 – 25 %) превышение оценки инвестиционных ресурсов над оценкой действительной инвестиционной емкости является мощным катализатором активизации инвестиционной деятельности, так как потенциальные вкладчики инвестиционных ресурсов жизненно заинтересованы в осуществлении инвестиционных процессов.

Обратная ситуация, когда суммарная оценка инвестиционного потенциала меньше действительной инвестиционной емкости еще более сложна и требует осуществления целого комплекса мер по изысканию необходимых инвестиционных ресурсов, т.е. формирования необходимого инвестиционного потенциала на всех уровнях. Проблеме изыскания, аккумуляции и мобилизации инвестиционных ресурсов посвящено большое количество публикаций, в которых рассматриваются механизмы мобилизации внутренних инвестиционных ресурсов (в денежной форме – амортизации, прибыли, в материальной – незадействованного оборудования, производственных площадей и т.п.) отдельными инвесторами или в виде необращающейся денежной массы и иностранных инвестиций на уровне субъектов Федерации, регионов и РФ в целом.

Для использования оценки инвестиционного рейтинга в системе управления инвестициями в регионе существенной является определенная классификация инвесторов и типов их поведения. Хорошо известно классификация инвесторов на «ресурсо-ищущих», «затратно-ориентированных» и «рыночно-ищущих».

Модели поведения таких инвесторов существенно различны и при поиске возможных направлений инвестиций их интересуют различные аспекты инвестиционного рейтинга региона.

Для ресурсо-ищущих инвесторов наиболее существенным является рейтинг обеспеченности, который может быть определен по соответствующему коэффициенту обеспеченности региона инвестиционными ресурсами. А именно:

$$K_{\text{оп}} = \frac{\text{ИПР}}{\text{ИЕР}},$$

где  $K_{\text{оп}}$  – коэффициент обеспеченности инвестиционными ресурсами; ИПР – инвестиционный потенциал региона; ИЕР – инвестиционная емкость региона.

Необходимо отметить, что применение этого метода позволяет определить обеспеченность на всех уровнях от отдельных инвестиционных проектов до региональных инвестиционных программ и свести в единую региональную оценку. В системе управления инвестициями возможно также использование любых вариантов агрегирования оценки обеспеченности по отраслевому и территориальному признакам.

Для затратно-ориентированных инвесторов наиболее востребованным будет обратный показатель удельной инвестиционной емкости, определяемой по соответствующему коэффициенту

$$K_{\text{ие}} = \frac{\text{ИЕР}}{\text{ИПР}},$$

где  $K_{\text{ие}}$  – коэффициент инвестиционной емкости.

Для рыночно-ориентированных инвесторов наибольший интерес могут представить оба указанных рейтинга, скорректированные на размер возможного реинвестирования доли вновь созданного капитала определяемый по следующим формулам:

$$K_{\text{ор}} = \frac{\text{ИПР} + \Delta K K_p}{\text{ИЕР}}; \quad K_{\text{ие}} = \frac{\text{ИЕР} - \Delta K K_p}{\text{ИПР}},$$

где  $\Delta K$  – прирост капитала в результате реализации инвестиционных проектов (программ);  $K_p$  – коэффициент реинвестирования.

В.В. Быковский

## КОНЦЕПЦИЯ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА

---

Инвестиционный потенциал с точки зрения его формирования является результирующей многих составляющих. В процессах управления инвестиционной деятельностью чрезвычайно важным и актуальным является вопрос о его динамике. Для ее оценки и учета в планировании и реализации инвестиционных процессов необходимо выявить и классифицировать составляющие инвестиционного потенциала и проанализировать условия и факторы их изменения.

Подходы к классификации составляющих инвестиционного потенциала регионов должны основываться на определенных классификационных признаках и преследовать определенные цели.

В трактовке большинства работ инвестиционный потенциал должен учитывать макроэкономические характеристики, насыщенность территории факторами производства, потребительский спрос населения и складываться из восьми частных потенциалов:

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

Отметим, что данная методика оценки инвестиционного потенциала положена в основу определения инвестиционного климата.

Однако, в такой трактовке смешиваются два различных понятия «социально-экономический (хозяйственный) потенциал» и «инвестиционный потенциал». Социально-экономический потенциал является базой для формирования инвестиционного потенциала и содержит кроме него и ресурсы, необходимые для текущего потребления.

Эта нечеткость при ее игнорировании может привести к такой же нечеткости всего понятийного аппарата, используемого при анализе динамики, составляющих и оценке инвестиционного потенциала.

По поводу указанных составляющих инвестиционного потенциала должны быть сделаны некоторые замечания и уточнения содержательного характера.

Ресурсно-сырьевой потенциал. Обеспеченность отдельными видами может изучаться и анализироваться в балансе «запасы – добыча – переработка – использование».

Таким образом, говоря о сырьевом потенциале, мы говорим о следующих категориях:

- разведанных запасах основных видах сырья на территории региона;
- объемах добычи каждого вида сырья;
- количестве переработанного (в нашем случае может быть использовано как подготовленного для инвестиций) сырья с тем уточнением, что это сырье мобилизовано для использования при реализации инвестиционных программ и проектов;
- количестве потребляемого сырья.

Возникает естественный вопрос о том, какой из этих показателей определяет сырьевой потенциал как составляющую инвестиционного потенциала. По мнению автора, наиболее целесообразно использовать для оценки сырьевого потенциала как части инвестиционного потенциала региона количества переработанного сырья (рассматривая переработку как процесс подготовки к использованию). На этой стадии сырье не меняет своей натуральной вещественной формы.

Трудовой потенциал может рассматриваться как обеспечивающий для производственного. Его оценка (как сумма рабочего времени, которое может быть выработано всем трудоспособным населением региона) должна быть сбалансирована с трудоемкостью полной реализации производственного потенциала. Тогда в комплексе анализируется численность трудовых ресурсов, потенциальное рабочее время и производительность труда.

Последний является наиболее динамичной характеристикой определяющей возможность балансирования всей системы.

Производственный потенциал. Его определение как результата производственной деятельности методически неверно (хотя количественно при стабильной производственной мощности всех субъектов хозяйственной деятельности и уровня его использования возможно равенство). Однако точнее и методически более верно определять производственный потенциал как совокупную производственную мощность всех хозяйствующих субъектов региона, очищенную от внутрирегиональной кооперации.

Инновационный потенциал, определяемый указанным выше в классификации способом, объединяет два разнородных показателя. Инновационный потенциал, несомненно, содержит указанный уровень развития науки, определяемый по общепринятой методике. Однако уровень внедрения достижений науки и техники – это скорее уровень использования инновационного потенциала.

Говоря об институциональном потенциале, необходимо отметить, что существуют различные взгляды на его определение. Один из взглядов предполагает оценку этого вида потенциала как развитие необходимых рыночных институтов в виде организации и учреждений, другой – добавляет к этому составляющие, основанные на более широком определении категории «институт», а именно, институт общественного мнения, институт права, институт собственности и т.д.

Инфраструктурный потенциал, по мнению автора, кроме указанных составляющих должен содержать такую составляющую как, маркетинг инвестиций, что связано с широко используемым в настоящее время понятием «рынок инвестиций».

Центральной проблемой в оценке инвестиционного потенциала является определение той его составляющей, по которой определяются размер и динамика общего инвестиционного потенциала региона.

Существует точка зрения, согласно которой инвестиционный потенциал региона рассматривается как совокупность финансового и имущественного потенциала региона. В этом случае допускается определенная методическая неточность. Имущественный потенциал региона не является аналогом его инвестиционного потенциала. В составе имущества региона лишь незначительная часть может рассматриваться как инвестиционные ресурсы.

На рис. 1 автором приведены основные взаимосвязи между различными составляющими инвестиционного потенциала региона. Схема составлена исходя из определяющей роли для формирования общего инвестиционного потенциала региона такой его составляющей, как промышленно-производственный потенциал. Все остальные составляющие рассматриваются автором либо как первичные (формирующие начальные условия и тенденции изменения промышленно-производственного персонала), либо как обеспечивающие определенный уровень его формирования и использования (по сути дела, как инфраструктурные).

Для реализации процесса оценки инвестиционного потенциала региона эта классификация должна быть дополнена другими, позволяющими использовать в управленческих процессах весь возможный инструментарий.

Прежде всего, это классификация, основанная на структуре инвестиционного процесса (цикла).

Анализ содержания процессов, происходящих на каждой стадии, на каждом этапе инвестиционного цикла позволяет составить следующую схему классификации составляющих инвестиционного потенциала.

Прединвестиционная стадия – инновационный потенциал, информационный потенциал.

Инвестиционная стадия – предпринимательский (хозяйственный, действительный) потенциал, инфраструктурный потенциал.

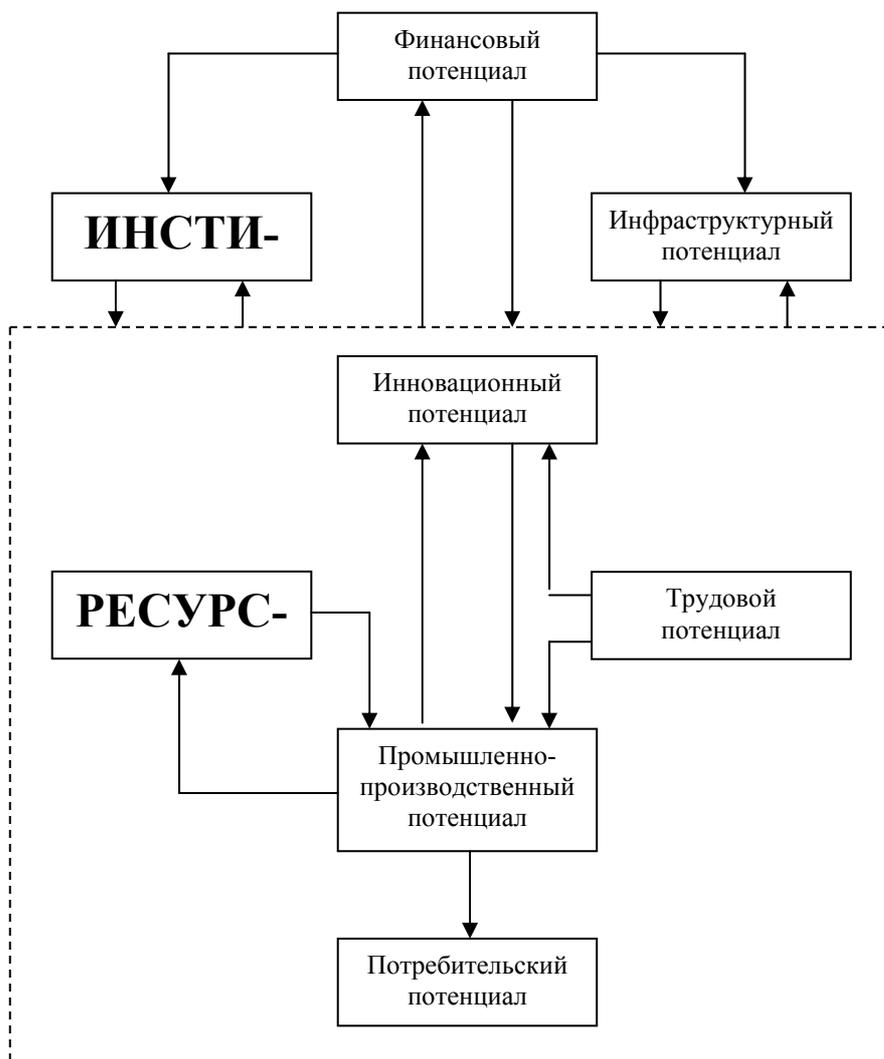
Постинвестиционная стадия – коммерческий потенциал, инфраструктурный потенциал, информационный потенциал.

Подобная классификация составляющих инвестиционного потенциала региона позволяет выявить основные классы управленческих задач в инвестиционной сфере и определить концептуальные подходы и принципы разработки системы управления инвестиционным потенциалом.

Для реализации определенной технологии управления инвестиционным потенциалом региона немаловажное значение может иметь и классификация его составляющих, основанная на системе собственности на инвестиционные ресурсы и, следовательно, системе их вовлечения в инвестиционный процесс.

Эта классификация может быть представлена следующим образом:

- а) инвестиционный потенциал региональных властных структур;
- б) инвестиционный потенциал хозяйствующих субъектов (юридических лиц) региона, объединений хозяйствующих субъектов;
- в) инвестиционный потенциал населения региона;
- г) инвестиционный потенциал совместной собственности:
  - с Федеральными структурами;
  - с иностранными юридическими лицами;



### **Рис. 1 Взаимосвязь основных составляющих инвестиционного потенциала региона**

- д) инвестиционный потенциал в собственности иностранных лиц;
- е) инфраструктурный потенциал совместного пользования Федерального центра и региона.

Приведенные классификации составляющих инвестиционного потенциала позволяет выявить наиболее важные из них для целей развития региона и сформировать систему взаимодействия различных субъектов инвестиционной деятельности в регионе в рамках единого законодательного пространства, а на этой базе предложить концепцию оценки инвестиционного потенциала региона.

Концептуальные подходы к оценке инвестиционного потенциала региона, по мнению автора, должны базироваться на учете следующих обстоятельств:

1 Необходимости формирования определенной структуры инвестиционного потенциала региона и ее оптимизации.

2 Целевых установок и моделей функционирования регионов как самостоятельных хозяйственных систем и выделение на этой основе ведущих (системообразующих) составляющих инвестиционного потенциала.

3 Разделение понятий «экономический (социально-экономический, хозяйственный) потенциал региона» и «инвестиционный потенциал региона», а отсюда необходимость рассмотрения инвестиционного потенциала региона как фактора обеспечения необходимой динамики экономического развития.

По мнению автора, могут существовать следующие концептуальные подходы и модели оценки инвестиционного потенциала региона:

#### **Первая модель**

Основой оценки инвестиционного потенциала в целом является оценка его промышленно-производственного потенциала.

В традиционных подходах, как указывалось выше, промышленно-производственный потенциал оценивается как объем выпущенной продукции, произведенных работ, оказанных услуг, рассчитанных в стоимостном выражении. То есть потенциал определяется как результат уже состоявшихся процессов. Такой подход не верен в принципе. Результат любого экономического (хозяйственного) процесса распределяется на две составляющие – потребление и развитие. Следовательно, весь этот результат, во-первых, не может трансформироваться в инвестиционный потенциал, а, во-вторых, этот результат и инвестиционный потенциал разнесены во времени – первый является основой воспроизводства будущего инвестиционного потенциала.

Принята концептуальная посылка, состоящая в том, что составляющей инвестиционного потенциала региона можно считать потенциальный прирост производственных мощностей ( $\Delta M$ ) за счет всех возможных источников.

В общем экономическом потенциале региона аналогичная составляющая будет определяться суммой производственных мощностей всех функционирующих на территории региона предприятий и организаций. Количественно это можно выразить как планируемый объем выпуска в стоимостном выражении. Однако в аналитических процедурах часто делается существенная ошибка. В расчетах используются данные статистической отчетности о таких показателях за предшествующий период. Рассчитанные таким образом объем выпуска продукции не может быть потенциалом.

Исходя из сказанного, можно сделать следующие выводы:

1 Промышленно-производственный потенциал региона как составляющая инвестиционного потенциала представляет собой возможный прирост мощностей в пределах планового инвестиционного периода.

То есть

$$\text{ППП} = \Delta M = \Delta M_{\text{вв}} + \Delta M_{\text{нр}} + \Delta M_{\text{нп}}, \quad (1)$$

где ППП – промышленно-производственный инвестиционный потенциал;  $\Delta M$  – прирост мощностей в инвестиционном периоде;  $\Delta M_{\text{вв}}$  – прирост потенциала за счет вновь вводимых мощностей;  $\Delta M_{\text{нр}}$  – прирост потенциала за счет роста уровня использования производственных мощностей;  $\Delta M_{\text{нп}}$  – прирост потенциала за счет сокращения объемов завершеного строительства, монтажа и т.п.

2 Исходя из того, что именно эта составляющая является при использовании первой модели определяющей, далее производится ее коррекция на уровень обеспечения другими составляющими инвестиционного потенциала.

Коррекция в сторону увеличения возможна, прежде всего, за счет соответствующего изменения инновационного потенциала (роста технического и технологического уровня производства).

3 Далее производятся расчеты по коррекции ППП региона за счет других составляющих. Рассмотрим механизм этой коррекции на примере трудового потенциала.

Коррекция на динамику изменений трудового потенциала, который, как было показано выше, определяется плановым фондом рабочего времени трудоспособного населения (при этом учитывается привлечение нового трудоспособного населения, а также улучшение использования рабочего времени действующего персонала), производится следующим образом:

Определяется прирост планового фонда рабочего времени:

$$\Delta T_{\text{пл}} = \Delta T_{\text{пл}}^{\text{вв}} + \Delta T_{\text{пл}}^{\text{р}}, \quad (2)$$

где  $\Delta T_{\text{пл}}^{\text{вв}}$  – прирост фонда рабочего времени за счет привлечения нового трудоспособного персонала;  $\Delta T_{\text{пл}}^{\text{р}}$  – прирост фонда рабочего времени за счет неиспользованных резервов рабочего времени действующего персонала.

$\Delta T_{\text{пл}}^{\text{вв}}$  в свою очередь распадается на две составляющие

$$\Delta T_{\text{пл}}^{\text{вв}} = \Delta T_{\text{пл}}^{\text{нр}} + \Delta T_{\text{пл}}^{\text{сз}}, \quad (3)$$

где  $\Delta T_{\text{пл}}^{\text{нр}}$  – прирост планового фонда рабочего времени за счет привлечения новых сотрудников (преимущественно молодых специалистов);  $\Delta T_{\text{пл}}^{\text{сз}}$  – прирост планового фонда рабочего времени за счет рационализации его использования.

Величина  $\Delta T_{\text{пл}}$  сопоставляется с трудоемкостью обслуживания всех вновь вводимых мощностей (т.е., с приростом ППП).

В случае, когда  $\Delta T_{\text{пл}} > \Delta M$  последний не корректируется и фактор влияния на динамику ППП исключается.

В случае, когда  $\Delta T_{\text{пл}} < \Delta M$  руководство региона либо принимает решение о дополнительном привлечении рабочей силы (как за счет внутренних резервов региона, так и со стороны), либо ППП корректируется на уровень его обеспечения трудовым потенциалом.

Подобные расчеты могут быть произведены и относительно других составляющих инвестиционного потенциала региона.

В итоге получается совокупность коэффициентов коррекции ППП.

То есть

$$\text{ППП}_{\text{пл}} = \text{ППП}_{\text{баз}} K_1 K_2 \dots K_n, \quad (4)$$

где  $K_1, K_2, \dots, K_n$  – коэффициенты коррекции;  $n$  – количество составляющих инвестиционного потенциала региона, относительно которых производится коррекция.

Завершают расчеты по оценке инвестиционного потенциала региона при использовании первой модели проверкой сбалансированности стоимости прироста производственных мощностей в регионе и суммарных инвестиционных возможностей региона за счет всех указанных выше источников.

Первая модель оценки целесообразна при анализе баланса инвестиционного потенциала региона и его инвестиционной емкости по отдельным их составляющим.

## Вторая модель

Основой оценки инвестиционного потенциала региона при использовании этой модели является финансовый потенциал.

Отправной точкой для оценки инвестиционного потенциала в этом случае является общая сумма возможных финансовых средств, которые могут быть инвестированы в пределах региона в виде финансовых или реальных инвестиций.

Источниками формирования этих средств, как неоднократно указывалось выше, являются:

- собственные средства хозяйствующих субъектов (формируемые ими за счет амортизации и прибыли);
- бюджетные средства, которые могут быть инвестированы из бюджетов всех уровней (от федерального до муниципального);
- денежные средства населения региона;
- прямые инвестиции хозяйствующих субъектов других регионов;
- прямые иностранные инвестиции.

Однако принять всю эту сумму в качестве финансового потенциала нельзя и она должна быть сбалансирована с другими составляющими инвестиционного потенциала.

1 Прежде всего, на основе планов социально-экономического развития региона эта сумма делится на инвестиции, которые будут осуществлены в финансовой форме (ФИ) и на средства, которые будут необходимы для формирования реальных инвестиций (РИ).

2 Рассчитывается стоимостной эквивалент прироста мощности ( $\Pi_m$ ).

$\Pi_m$  рассчитывается как сумма затрат на реализацию всех указанных в формуле (2) составляющих.

Проверяется достаточность РИ для обеспечения финансирования  $\Pi_m$ . В случае, когда  $РИ > \Pi_m$ , финансовый потенциал определяет общую сумму промышленно-производственного потенциала. При этом проверка самого промышленно-производственного потенциала проводится по методике, приведенной в модели 1, но при этом производится расчет стоимостной оценки всех составляющих.

*Е.Л. Пархоменко*

## **СТРУКТУРНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ ИННОВАЦИОННОГО БИЗНЕС-ПРОЦЕССА**

---

Инновационный процесс – процесс преобразования научного знания в инновацию, который можно представить как последовательную цепь событий, в ходе которых инновация вызревает от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется при практическом использовании.

Инновационная сфера представляет собой систему взаимодействия инновационных предпринимателей, инвесторов и новаторов, обеспечивающих выпуск и реализацию конкурентоспособной продукции (работ, услуг).

Стоимости одного и того же объекта оценки, например, патента на способ производства (технологии), может отличаться на порядок в зависимости от этапа инновационного процесса (например, разработанного и оцениваемого на стадии фундаментальных исследований или на стадии промышленного производства). Кроме того, в первом и втором случае, целесообразно применение различных методов оценки.

В отличие от инвестиционного процесса создания НТП, инновационный процесс не заканчивается внедрением. По мере распространения новшество совершенствуется, делается более эффективным, приобретает ранее не известные потребительские свойства. Это открывает для него новые области применения и рынки (процесс диффузия инновации).

В качестве основных направлений развития НТП и расширения его использования предлагается рассматривать:

- Модификацию.
- Модернизацию.
- Использование в аналогичных объектах нового поколения.
- Использование в объектах с новыми функциональными свойствами в процессе расширения сфер применения.

Одними из основных составляющих инновационного процесса являются инвестиционные проекты, направленные на достижение как частных промежуточных целей инвестиционного процесса, так и общей конечной цели.

Инвестиционный проект – вложение денежных средств в реальное производство, представленное в виде комплекса взаимосвязанных мероприятий, предпринимаемых со сформулированной целью в условиях установленного бюджета и в течение ограниченного времени.

Инвестиционное проектирование осуществляется практически всегда в условиях неопределенности, которые можно разделить на ситуационную неопределенность (или просто неопределенность) и риск.

Инновационная сфера представляет собой систему отношений инновационных предпринимателей, инвесторов и новаторов, обеспечивающих инновацию – выпуск и реализацию конкурентоспособной продукции (работ, услуг). Системный подход позволяет многосторонне, достаточно полно и конкретно описать сущность инновационного процесса, разработать экономико-математические модели процесса и на этой основе решить задачу разработки общей методики практической оценки научно-технической продукции на любых стадиях инновационного процесса.

Одним из основных и наиболее трудоемких этапов применения системного анализа является разработка моделей системы. По мере решения задачи последовательно разрабатываются несколько типов моделей: портретная или описательная, принципиальная схема, модель общей теории систем, детальная математическая модель и машинная модель для расчетов на ЭВМ.

Развитие теории и практики управления и вычислительной техники привели к созданию человеко-машинных систем, и, в частности, имитационных систем. Имитационные системы позволяют изучать реальные процессы и явления во всей их сложности, не «втискивая» их в модели, удобные для применения тех или иных математических методов.

Проведенный анализ показал, что в качестве общей системы инновационного процесса наиболее целесообразно использовать бизнес-процесс (бизнес) создания, распространения и использования новшеств, для удовлетворения определенных потребностей.

Бизнес-процесс – это множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного или более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту.

Определение бизнес-процесса практически полностью совпадает с определением инвестиционного проекта, приведенного выше, если проект имеет собственную структуру управления и собственные (выделенные) ресурсы для его реализации.

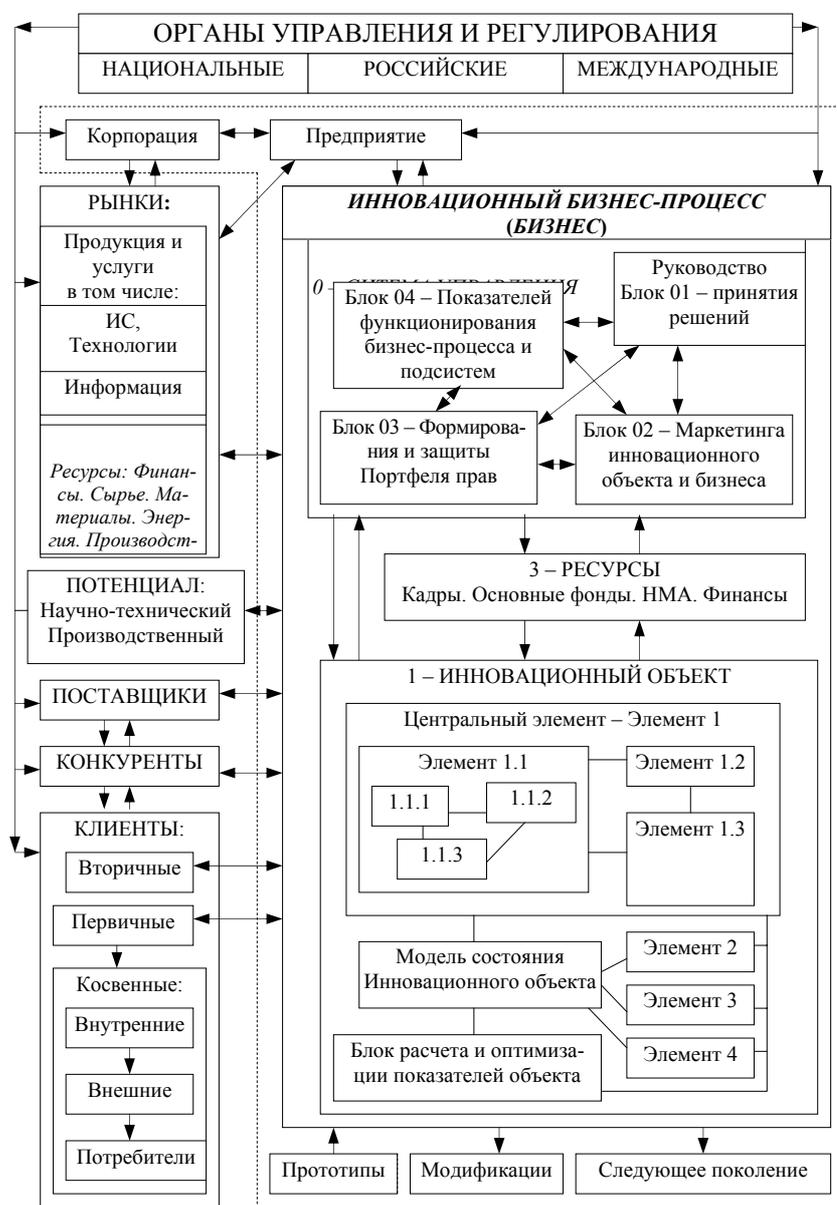
Общая система инновационного процесса –  $S$  представляет собой систему отношений –  $\varphi$  объектов –  $m$  (инновационных предпринимателей, инвесторов и новаторов, обеспечивающих инновацию – выпуск и реализацию конкурентоспособной продукции) с фиксированными свойствами –  $P$ .

Структурная модель системы инновационного бизнес-процесса и схема ее взаимодействия с внешней средой в самом общем виде представлены на рис. 1.

Центральным элементом системы является Инновационный объект, представляющий совокупность взаимосвязанных Элементов, способную выполнять элементарную операцию, соответствующую основной задаче системы. Кроме того, в модель системы включен статический Блок расчета и оптимизации показателей и характеристик объекта, определяющих его конкурентоспособность, а также Модель состояния инновационного объекта, предназначенная для определения семейств реакций и функций перехода состояний динамической системы.

Система управления обеспечивает реализацию инновационного процесса с использованием данных блока Ресурсы.

Центральным элементом блока Система управления является блок принятия решений – Руководство. Важнейшими для инвестиционной



**Рис. 1 Структурная модель системы инновационного бизнес-процесса**

системы являются блоки Формирования и защиты Портфеля прав ИС, и Маркетинга инновационного объекта и бизнеса, обеспечивающих правовую защиту и продвижение объекта на рынки (инвестиций, товаров и услуг и т.п.).

Внешняя среда определяет взаимодействие системы со следующими основными блоками: Предприятие и/или Корпорация, которые реализует бизнес-процесс; Органы управления и регулирования; Рынки; Потенциал (научно-технический и производственный)

В отдельную группу выделены Конкуренты, а также непосредственные участники моделируемого бизнес-процесса: Поставщики и Клиенты.

Анализ показал, что рассматриваемая система относится к открытым, большим, целенаправленным, динамическим, упреждающим технико-экономическим системам.

Системная организация процесса заключается в разбиении процесса на фазы, этапы и подпроцессы. Любой процесс проходит четыре фазы развития (жизненный цикл): начальная фаза, разработка, реализация, завершение.

Финансирование инновационного процесса на различных этапах жизненного цикла, как правило, осуществляется за счет различных источников и сопровождается разработкой и реализацией соответствующих инвестиционных проектов. В модель жизненного цикла предлагается включать не только этапы, но и организации-исполнители, источники финансирования и инвестиционные проекты.

Учет затрат на утилизацию и завершение процесса в некоторых случаях может существенно изменить оценку стоимости бизнес-процесса как в сторону увеличения (за счет реализации стоимости активов), так и в сторону уменьшения, вплоть до отрицательной оценки эффективности проекта. Примерами могут служить известные случаи недоучета и поэтому отсутствия необходимых средств на утилизацию

радиоактивных или высокотоксичных объектов, оборудования, сырья, отходов и т.п., а также на переселение населения ликвидированных градообразующих производств и эксплуатационных предприятий.

Основные параметры модели включают следующие группы.

1 Неопределенные факторы.

– Внешние: темп инфляции, коэффициент дисконтирования, объем инвестиций, схема и ставка кредитования, количество и время выпуска модификаций продукта.

– Внутренние: затраты на выпуск продукта, задержка начала промышленной эксплуатации, затраты на завершение разработки проекта.

2 Управляемые входы (полностью или частично): доля вклада инвестора в уставный капитал, схема и величина привлекаемых кредитов, состав портфеля прав ИС, затраты на завершение разработки проекта, маркетинг, формирование и защиту портфеля прав ИС, коммерческая стоимость проекта.

Следует отметить, что приведенный перечень неопределенных факторов и управляемых входов в систему может быть существенно расширен и изменен в соответствии с поставленными задачами.

Управляемыми входами являлась схема и величина заимствования финансовых средств. Для каждого варианта подбираются параметры, обеспечивающие завершение разработки и положительный баланс денежных потоков в начальном периоде промышленной эксплуатации системы.

### Список литературы

1 Гохшанд А.Д. Проблемы стоимостной оценки и учета интеллектуальной собственности // Вопросы оценки. 2001. № 3. С. 23 – 28.

2 Карпова Н.Н., Почернин И.Г. Экономико-математические модели при оценке Интеллектуальной собственности // Вопросы оценки. 2000. № 3. С. 2 – 18.

3 Мамаджанов Х.А., Абасов Н.Б. Модель сравнительной оценки стоимости интеллектуальной собственности // Вопросы оценки. 2001. № 2. С. 2 – 7.

4 Лужанский Б.Е. Оценка стоимости научно-технической продукции. Учебно-методическое пособие. М.: МАИ, 2002. 150 с.

*А.В. Пархоменко, Л.В. Пархоменко*

## ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

---

В рамках прагматической концепции семиотики информация определяется как фактическое или потенциальное знание, которое служит для подготовки целенаправленного действия. Кроме того, она представляет собой реальный нематериальный потребительский продукт, основной функцией которого является снижение неопределенности в процессе реализации целей.

Различаются следующие виды информации: фактическая; прогнозная; возможная; нормативная; логическая; описательная. В качестве критериев отнесения информации к определенному виду следует считать: содержательность; обоснованность; достоверность; возможность проверки; вероятность; объективность; актуальность; оперативность.

При обработке экономической информации в управлении вообще, а при учете, планировании и анализе затрат в частности возникают следующие основные проблемы:

- избыточности – она обусловлена сложностью целенаправленного отбора и агрегирования управленческой информации; исследования показали, что спрос на информацию составляет лишь 6 – 11 % от потребности, кроме того, 90 % мощностей информационных систем не используются по различным причинам;

- значимости (релевантности) – данная проблема связана с оценкой и определением степени важности экономической информации для обеспечения высокого качества принимаемых решений;

- временного аспекта – он возник в связи со своевременной подготовкой и обработкой экономической информации в условиях динамичного развития внешней и внутренней среды;

- коммуникации – она продиктована рациональным распределением информации, вследствие растущего уровня делегирования полномочий;

• обеспечения необходимой эффективности – она связана с ростом затрат, имеющих место при сборе, обработке и хранении экономической информации.

Эффект может быть определен как разность между ее ценностью и затратами на ее получение. Расширение информационного процесса с экономической точки зрения целесообразно до того уровня, при котором затраты на дополнительно получаемую информацию соответствуют ее ценности (результатам).

Проблемно-ориентированная ценность информации представляет собой ожидаемый прирост вклада, определенного решения в реализацию целей, причем в качестве правила принятия решений может быть выбрано правило оптимизации ожидаемых величин Байеса. Полезность информации при этом оценивается на основании ее влияния на процесс достижения целей и может быть определена как сумма дисконтированных эффектов от ее использования. В качестве информационных издержек необходимо назвать персональные и материальные затраты, связанные с поиском, хранением, обработкой и передачей информации.

Следовательно, возникает необходимость рационализации информационного обеспечения управленческой деятельности с количественной, качественной, временной, организационной и экономической точек зрения. Но изучение этого вопроса выходит за рамки данной диссертационной работы. В данном случае можно предположить, что качество принимаемых решений зависит от количества (объема) информации, возможности ее обработки, а также прикладного характера информации и некоторых поведенческих аспектов. Объем информации определяется потребностью, а также спросом и предложением. Если прочие факторы являются константами, то можно установить положительную (депрессивную, прогрессивную или пропорциональную) зависимость между качеством принимаемых решений и объемом информации. Однако, возможна негативная ситуация, когда избыток предложения над спросом вызывает проблемы, связанные со своевременной обработкой. Чтобы этого избежать, необходим специальный анализ информационной потребности.

Неосведомленность ведет к принятию решений, содержащих в себе ту или иную долю риска неполучения той запланированной отдачи, которая должна была произойти от введения в действие запланированных ресурсов. Отсюда, под риском следует понимать возникновение неожиданной кризисной ситуации, вследствие чего не будет получена, например, ожидаемая прибыль, что приведет к потерям.

Фактор риска как следствие недостаточной осведомленности принимающего решения о складывающейся ситуации играет в рыночных условиях хозяйствования вообще весьма важную роль.

Существуют различные подходы к принятию взвешенных решений в системе «выгода – риск», основанные, например, на теории полезности Бернулли, теории рисков и шансов Шекле и др. В ситуациях, когда требуется привлечение ограниченных финансовых средств, решение вопроса о рисках преследует цель не столько получение той или иной дополнительной выгоды при благоприятном исходе, сколько о возможных последствиях ошибки. Поэтому при определении допустимого риска, речь, главным образом, идет лишь о принципиальной возможности (невозможности) сдвинуть процесс с мертвой точки. Фиксация той или иной положительной, хотя бы и не слишком кардинальной тенденции уже показывает, что «игра стоит свеч».

Механизм реализации предлагаемой методики действует в рамках банка данных, формирование и пополнение которого является важным фактором организации процесса ее реализации. Источниками формирования такого банка информации являются, с одной стороны, результаты анализа внешней среды, выявления связанных с ней негативных тенденций, с другой – анализа и выявления негативных внутренних тенденций, слабых и сильных сторон, а также данных экспертного опроса руководителей и специалистов.

В табл. 1 изложены основные требования к информации, выдвигаемые с позиций разработки и реализации модели оптимизации оперативных планов.

Общим требованием к информации является возможность ее использования для целей прогноза, предусмотренным в рамках сценарного моделирования проблемы. В сценарии фиксируются причинно-следственные зависимости, детерминирующие ожидаемые в будущем изменения состояния и условия, в которых эти изменения будут происходить. Цель прогноза состоит в выявлении новых проблемных ситуаций и установлении их влияния на прогнозируемое состояние системы, фиксирование сильных и слабых мест в этом процессе.

## **1 Требования к информации для создания и пополнения банка данных**

Общие требования к качеству информации	Специфические требования, необходимые для формирования банка данных
--	---

Репрезентативность	Производится отбор лишь той информации, которая имеет непосредственное отношение к процессу разработки и реализации программы (текстовая информация, формализованные данные)
Содержательность	Из состава репрезентативной информации производится отбор той ее части, которая может быть непосредственно использована для эффективных действий
Полнота	Информация должна отражать статику и динамику процесса с охватом ближних и дальних связей в разрезе функциональных сфер деятельности
Доступность	Используется преимущественно та информация, которая формируется в действующей системе коммуникации региона (планы, отчеты, результаты анализа)
Своевременность	Используется преимущественно оперативная информация из отчетов по текущей деятельности. Накопленные данные используются для выработки стратегических решений
Устойчивость	Структура БАИ обосновывается с позиций необходимости и достаточности и остается неизменной на определенный период
Точность	Предпочтительными являются те данные, которые достаточно точно отражают ситуацию
Достоверность	Предпочтительной является «перекрестная» оценка данных с целью доказательства ее достаточной достоверности
Ценность	Информация банка служит целям антикризисной политики и способствует повышению инвестиционной привлекательности региона

Принципы опережающего управления процессом разработки и реализации модели оптимизации оперативного планирования предполагают использование методов и средств раннего фиксирования надвигающегося дисбаланса в системе на основе так называемых слабых сигналов и применения упреждающих его профилактических мер.

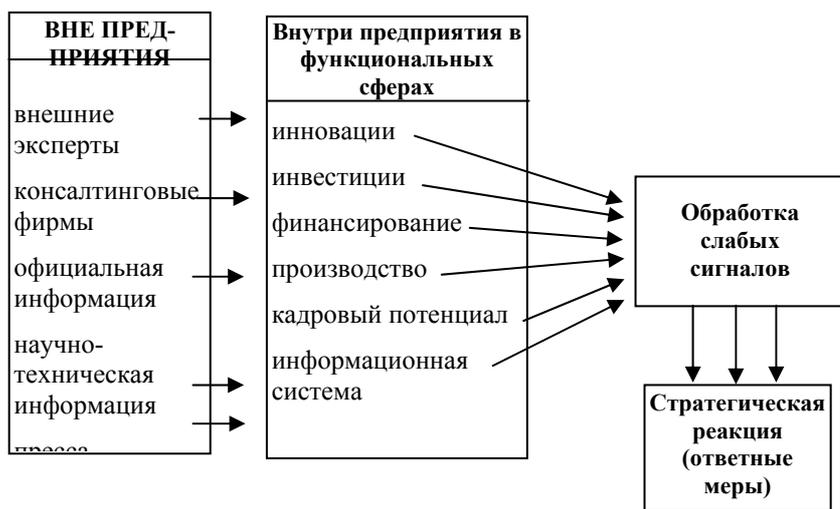
Технология использования этих методов и средств известна из работ И. Ансоффа, Р. Хаммера, Р. Кюна, Г. Лехлейтнера. Однако из рекомендаций этих и других авторов, разрабатывавших свои подходы раннего обнаружения дисбаланса обычно для благополучных предприятий, можно взять лишь не более, чем идею. В российской экономике настоящего периода угрозы кризисного характера пока что возникают в подавляющем большинстве случаев за пределами классических образцов ведения хозяйства в развитых странах. Таким образом, структура возможных угроз носит иную природу, чем в развитой рыночной экономике (рынки, продукты, маркетинговые ниши).

Тем не менее, необходимо, во-первых, создать достаточно действенную систему раннего обнаружения угроз в том возможном их диапазоне, который является характерным для современного этапа, во-вторых, постепенно усовершенствовать эту систему с выходом на технологию, разработанную классиками стратегического управления.

Метод использования механизма слабых сигналов обеспечивает заблаговременное наращивание запаса гибкости, что позволяет устранить опасность на ранней стадии. Чем слабее сигнал, уловленный и идентифицированный, тем раньше он фиксирует шансы и риски из внешней и внутренней среды, тем больше у него временной ресурс (что очень важно) для принятия и реализации упреждающих или нейтрализующих решений.

Естественно, чтобы пользоваться слабыми сигналами, необходима большая степень убежденности в том, что руководитель имеет дело с теми сигналами, которые несут значимую информацию о новых опасностях или новых возможностях. Процесс улавливания и идентификации слабых сигналов кризисного характера в общем виде может быть также изображен в виде схемы, представленной на рис. 1.

Для введения в действие данной схемы обнаружения ранних признаков надвигающегося кризиса необходимо также определить само понятие «слабый сигнал». При этом следует исходить из того, что в рыночной экономике состояние «безоблачного» равновесия в хозяйственных системах всегда является условным, а показатели благополучности всегда относительными. В конкурентной среде переход от состояния относительного равновесия в системе к дисбалансу в ней происходит весьма быстро. Однако диапазон возможных ситуаций надвигающегося дисбаланса, тем не менее, оказывается достаточно широк, чтобы суметь зримо отделить ранние признаки возникновения угрозы от симптомов, характеризующих пока лишь его определенное отставание в тех или иных функциональных областях.



**Рис. 1 Источники слабых сигналов дисбаланса системы**

В этой связи под «слабым сигналом» угрозы понимается именно та первичная информация о тех ранних симптомах дисбаланса в хозяйственной системе, без учета которой и без принятия в этой связи оперативных упреждающих мер система с наибольшей очевидностью будет идти к состоянию ухудшения.

Формирование банка данных основано не только на сборе информации по линии фиксирования слабых сигналов по мере их возникновения в той или иной зоне напряженности. В целом он формируется на систематической основе, что предполагает также регулярное получение и аналитическую обработку информации о ситуации в различных функциональных областях по более широкому диапазону кризисных симптомов.

Ввод информации осуществляется при решении задач учета, следовательно, именно в процессе учета возникают задачи, связанные с созданием (Insert), изменением (Update) и удалением (Delete) данных. Функции контроля, анализа, регулирования требуют агрегирования исходных данных и выборки по различным критериям. В процессе ввода, удаления и изменения данных формируется информационная база первичных экономических показателей.

Диаграмма информационных потоков является следующим этапом проектирования информационной модели. Помимо задач, диаграмма содержит хранилища данных и информационные потоки. Функциональная декомпозиция сопровождается объектной декомпозицией, при этом нижний уровень функциональной диаграммы содержит объекты информационной базы (хранилища данных).

Возникновение новых задач, связанных с администрированием информационной базы, уточняет организационную структуру предприятия, требуя назначения исполнителей, ресурсов и сроков исполнения. Совмещение диаграммы информационных потоков с организационной структурой предприятия позволяет выявить дублирование информационных потоков, петли, что предоставляет возможность корректировки документооборота.

Учет последовательности расчета экономических показателей позволяет упростить информационные потоки, исключить дублирование расчетов, петли и параллельные вычисления. Показатели различных уровней агрегирования образуют информационную базу.

Информационная база, являясь основой информационной системы, формирует требования к программному обеспечению, техническим средствам, информационным технологиям и организационным правилам администрирования информационной системы. Для обеспечения единого информационного пространства необходимо спроектировать логическую модель, отражающую отношения между объектами данных. Логическая модель не зависит от инструментального средства, хотя современные CASE-технологии ориентированы на реляционную модель хранения данных.

Логическая модель является прототипом словаря данных. Логическая модель может быть спроектирована в среде CASE-инструмента ERWin (Logic Works), обеспечивающего контроль модели с

точки зрения нормализации. В логической модели приводится система экономических показателей, реализованная в объектах реляционной модели.

Часть сущностей выявляется на этапе разработке диаграммы потоков данных: это – независимые сущности, хранящие справочные данные. Сущности представляют собой объекты, при этом каждый объект обладает некоторым поведением и имеет атрибуты, часть из которых (ключ) задает уникальные свойства экземпляра объекта. В процессе объектной декомпозиции выявляются отношения между сущностями, которые также хранятся в таблицах.

При четко налаженной организационной схеме функциональной эксплуатации информационной системы каждый исполнитель выполняет определенные для него инструкции действия, получая информацию в объеме, необходимом и достаточном для осуществления своих должностных обязанностей. В результате работы всех пользователей системы происходит наполнение базы данных предприятия оперативной информацией о ходе выполнения конкретных хозяйственных операций, относящихся к различным направлениям деятельности (рис. 2).

Первым этапом реализации модели оптимизации оперативного планирования является деление затрат на производство продукции на постоянную и переменную составляющие.

В качестве входной информации для данной задачи служат следующие документы:

- отчеты экономистов цехов, представляемые в бухгалтерию ежемесячно, содержащие расчет фактической себестоимости продукции по статьям калькуляции в соответствии с номенклатурой цеха;
- ведомости № 12 и № 15, составляемые работником бухгалтерии, содержащие информацию о величине общепроизводственных и общехозяйственных расходов соответственно, по статьям затрат за отчетный период (месяц);
- справка отдела сбыта о количестве выпущенной продукции в натуральном выражении согласно номенклатуре за отчетный период;
- отчет планово-экономического отдела, содержащий основные технико-экономические показатели: объем реализованной продукции в действующих ценах и ценах соответствующего периода, объем товарной продукции в действующих ценах и ценах соответствующего периода, себестоимость товарной продукции, рентабельность и т.п.

Для корректировки данных были использованы отчеты отдела сбыта об остатках готовой продукции на складе за анализируемый период, инвентаризационные ведомости бухгалтерии о величине незавершенного производства, статистические данные.

В качестве выходной информации первого этапа реализации модели был получен пакет документов, содержащий следующие основные реквизиты, характерные для каждого изделия согласно номенклатуре продукции, выпускаемой цехом:

- величину прямых и косвенных статей затрат согласно калькуляции за анализируемый период;
- объем реализованной продукции как в натуральном, так и в стоимостном выражении;
- уравнения регрессии, описывающие поведение каждой статьи затрат калькуляции, а в случае косвенных статей – каждого элемента, в зависимости от объема выпуска;
- коэффициент корреляции, величина которого позволяет судить о тесноте связи между затратами и объемом выпуска; стандартную ошибку аппроксимации, свидетельствующую о качестве модели.

Вторым этапом реализации модели оптимизации оперативного планирования является построение целевой функции, максимизирующей маржинальную прибыль предприятия. Оптимизация осуществляется в условиях ограниченных ресурсов, выраженных в натуральной и денежной форме.

В качестве входной информации для ввода системы ограничений послужили следующие документы:

- технологические карты, составляемые отделом главного технолога, содержащие информацию о нормативном времени обработки каждого изделия в соответствии с технологическим процессом по видам оборудования;
- справка отдела главного механика о величине номинального и эффективного фонда времени работы оборудования;
- отчет отдела сбыта о количестве заключенных договоров на поставку продукции и результатах проведенных маркетинговых исследований о величине спроса на продукцию и колебаниях цены.

В результате оптимизации целевой функции мы получаем расчетную загрузку оборудования для выпуска  $i$ -й номенклатуры продукции, что, в свою очередь, позволяет определить величину свободных мощностей.

Схема информационных потоков по реализации модели оптимизации оперативного планирования представлена на рис. 3.

*И.Ю. Романова, В.Л. Пархоменко*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ**

---

---

Оценка эффективности использования информационных систем в управлении предприятиями – одна из важнейших теоретических проблем, востребованных практикой.

Действительно, очень часто возникает вопрос: «Насколько необходимо использование той или иной информационной системы?» Дело в том, что внедрение новых информационных систем – весьма дорогое мероприятие, которое требует не только дорогостоящих программных средств, но и значительных затрат на оборудование, вовлечение нового технического персонала и больших затрат на переобучение всего персонала фирмы или организации. Нередко неудачное применение той или иной информационной системы приводит лишь к увеличению текущих и капитальных затрат и не приносит сколько-нибудь значимого эффекта. Поэтому во всех случаях необходима предварительная, текущая и заключительная оценка эффективности применения информационных систем.

Как известно, эффективность – это отношение результата к затратам. В связи с этим любая оценка эффективности – это оценка соотношения соответствующих результатов и затрат. Не во всех случаях такая оценка возможна. Во-первых, не всегда можно точно и однозначно определить, какого вида результат получен в процессе внедрения и применения той или иной информационной системы. Не всегда этот результат можно отнести именно на ее счет, поэтому в ряде случаев оценка эффективности бывает в некотором смысле избыточной.

Традиционные методы оценки эффективности информационных систем в основном показывают экономический эффект (в виде ряда экономических показателей работы предприятия в целом) по отношению к общим затратам на внедрение системы.

Новые условия функционирования предприятий заставляют их по-новому оценивать эффективность своей деятельности. Наряду с финансовыми показателями необходимо оценивать эффективность использования нематериальных активов предприятия. Не все нематериальные активы можно оценить финансовыми показателями, поэтому новые способы оценки в ряде случаев имеют качественный характер.

В то же время можно говорить и о стратегических оценках эффективности. Дело в том, что в российских условиях, когда далеко не все предприятия достаточно широко используют современные информационные технологии управления, их постановка и внедрение может обеспечить устойчивые конкурентные преимущества в виде уникальных услуг, предоставляемых клиенту.

Если говорить о зарубежном опыте, то там стремятся постоянно оценивать экономический эффект от внедрения информационных систем. При этом могут использоваться различные показатели экономической эффективности, основным среди которых является показатель ROI (return on investment – возврат от инвестиций). Однако результаты многих исследований показывают, что в большинстве случаев явной связи между размером инвестиций в информационные технологии управления предприятиями и их прибылью не существует.

Если говорить о российском опыте, то, как правило, заказчиков интересует не количественная, а качественная оценка эффективности внедрения ERP-системы. Как свидетельствует опыт крупных компаний, использование автоматизированных систем управления позволяет существенно улучшить и оптимизировать бизнес-процессы на предприятии, стандартизировать нормативно-справочную информацию, упорядочить информационные массивы.

Работы по количественной оценке эффективности внедрения информационной системы – чрезвычайно трудоемкий и дорогой процесс, платить за который российские предприятия-заказчики не всегда готовы, что косвенно свидетельствует об отсутствии у них должного интереса к этому вопросу.

Применение новых информационных технологий заставляет по-новому осуществлять интегральную оценку эффективности деятельности предприятий. Дело в том, что в условиях, когда информационная часть бизнеса компаний выходит на первый план, традиционные подходы к оценке их эффективности перестают давать результаты. В современных условиях необходимо оценивать не только традиционные материально-вещественные и финансовые показатели, но и новые показатели, относящиеся к нематериальным активам предприятий.

Сегодня менеджеры предприятий применяют более прогрессивные инструменты, не ограничиваясь использованием только традиционных моделей. В процессе принятия решений руководители и собственники испытывают все большую потребность в информации не только финансового характера. В условиях быстроразвивающихся рынков и острейшей конкуренции нефинансовая информация, базирующаяся на оценке нематериальных активов предприятия, играет все большую роль.

Наряду с получением прибыли и повышением капитализации предприятий первостепенное значение приобретают цели завоевания рынка и достижения конкурентных преимуществ. Лояльность клиентов, способность предприятия обеспечить их удержание, прогрессивность технологии и отлаженность бизнес-процессов, мощный и высококвалифицированный кадровый состав – факторы, которые имеют огромное значение и оказывают влияние на стоимость компании в будущем.

Одной из первых компаний, осуществивших новый подход к оценке собственной эффективности, была компания Scandia. Начиная с 1996 г., в своем годовом отчете она представляет собственный интеллектуальный капитал, который, по ее интерпретации, состоит из человеческого, организационного и потребительского (клиентского) капитала. При этом организационный и потребительский капитал в их классификации объединяется в один вид, который носит название структурного капитала. Величина интеллектуального капитала в компании определяется как разница между рыночной оценкой стоимости компании и стоимостью ее физических активов.

*Человеческий капитал* – та часть интеллектуального капитала, которая имеет непосредственное отношение к человеку. Это знания, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, культура труда. Человеческий капитал важен при проведении инноваций и любого обновления.

*Организационный капитал* – та часть интеллектуального капитала, которая имеет отношение к организации в целом. Это процедуры, технологии, системы управления, техническое и программное обеспе-

чение, оргструктура, патенты, брэнды, культура организации, отношения с клиентами. Организационный капитал – это организационные возможности фирмы ответить на требования рынка. Он отражает то, как человеческий капитал используется в организационных системах, преобразуя информацию. Организационный капитал в большей степени является собственностью компании и может быть относительно самостоятельным объектом купли-продажи.

*Потребительский или клиентский капитал* – это капитал, который складывается из связей и устойчивых отношений с клиентами и потребителями. Одна из главных целей формирования потребительского капитала – создание такой структуры, которая позволяет потребителю продуктивно общаться с персоналом компании.

Для интегральной стоимостной оценки величины интеллектуального капитала в западной экономической литературе, а также в практике деятельности многих фирм Запада и Востока применяется коэффициент Тобина. Отношение рыночной цены компании к цене замещения ее реальных активов (зданий, сооружений, оборудования и запасов) носит название коэффициента Тобина (по фамилии американского экономиста, впервые исследовавшего данное соотношение). Рыночная цена компании может быть определена на основе данных о капитализации фирмы, которые базируются на оценках фондового рынка. Однако наиболее достоверно она проявляется лишь при реальной покупке ее другой компанией.

Сегодня для большинства компаний значения коэффициента Тобина колеблются от 5 до 10. Для наукоемких фирм этот коэффициент еще больше. Для отдельных компаний, действующих в сфере производства программного обеспечения и интернет-технологий, коэффициент Тобина может достигать нескольких сотен. Это означает, что в данных компаниях материальный капитал практически не принимает участия в создании стоимости, главный производственный фактор в них – интеллектуальный капитал. В среднем коэффициент Тобина в течение 1960 – 1970 гг. изменялся мало, колеблясь между величинами

1 и 2. Начиная с начала 1980 годов, наблюдается резкий рост этого коэффициента, который к началу XXI столетия достиг величины 6 – 7. При этом у высокотехнологичных и других наукоемких компаний его средняя величина превысила 15 – 20.

Динамика коэффициента Тобина и его прирост по отношению к затратам на развитие той или иной информационной технологии в компании может быть реальным показателем эффективности деятельности компании и эффективности реализации той или иной информационной технологии.

Для торговых компаний коэффициент Тобина может принимать большие значения, иногда достигая величины 10 – 20. Это получается в том случае, если торговая компания, не обладая значительными собственными активами, имеет высокую прибыль и хорошие перспективы развития на основе устойчивых и прочных связей со своими клиентами.

В настоящее время в России сложно объективно определить истинную стоимость фирмы, так как очень сильно развит «черный рынок» и слабо рынок ценных бумаг. По этой же причине некорректны многие рейтинги, и невозможно точно определить объективную стоимость интеллектуального капитала. С определенной степенью вероятности можно судить о коэффициенте Тобина только по экспертным оценкам банков при обращении к ним за кредитом, а также о росте коэффициента по увеличению кредитной линии. В то же время в отечественной практике появляются первые примеры оценки компании в результате продажи пакета акций. Так, например, в 2003 г. инвестиционный фонд Templeton приобрел 7 % акций сети розничных магазинов «Перекресток». При этом в целом компания, чей оборот достиг 333 млн. долл., была оценена в 240 млн. долл. Перспективы развития данной розничной сети таковы, что к 2006 г. она планирует довести годовой оборот до 900 млн. долл. и выйти на зарубежный фондовый рынок. В 2003 г. сеть насчитывала 46 магазинов. Если предположить, что в среднем материальные активы составляют сумму порядка 1 млн. долл., то коэффициент Тобина в данном случае составит менее 5, что соответствует западным аналогам.

Традиционные методы экономических оценок (в том числе оценок экономической эффективности) и измерений, базирующиеся на принципах бухгалтерского учета, в настоящее время стали неадекватными. Дело в том, что эти подходы были разработаны еще тогда, когда о постиндустриальных тенденциях никто и не помышлял. Современные тенденции развития требуют новых подходов и соответствующих методов измерения экономических факторов производства. Старые методы экономической оценки вступают в противоречие с современной практикой. Например, традиционная бухгалтерская практика трактует торговую марку как нематериальный актив, который (по аналогии с материальным активом) в процессе использования теряет свою стоимость и переносит ее частями на производимый продукт. В связи с этим нематериальные активы учитываются по тем же правилам, что и материальные, к ним применяются нормы амортизации и производится их списание.

В то же время торговая марка или брэнд в процессе их эксплуатации не только не теряют своей стоимости, но, наоборот, часто ее наращивают. Нередко такие элементы интеллектуального капитала, как патенты, лицензии учитываются в бухгалтерских документах не в соответствии с их реальной стоимостью, а лишь в соответствии с затратами на их регистрацию. Не соответствует реальному положению вещей и разделение затрат на инвестиции и текущие затраты. Так, например, затраты на тренинги, обучение персонала, рекламную кампанию чаще всего интерпретируются как текущие затраты, в то время как они все в большей мере приобретают природу долгосрочных инвестиций. Многие элементы совокупного капитала организаций вообще не находят отражения в бухгалтерских балансах, в том числе такие составляющие, как связи с потребителями, квалификация персонала, базы знаний, сетевые методы работы.

Таким образом, эффективность деятельности той или иной организации можно оценивать не только с помощью финансовых показателей. Нефинансовые оценки производятся в целях анализа конкурентоспособности организации, а также факторов этой конкурентоспособности. Они могут использоваться внешними и внутренними потребителями (начиная от персонала, и кончая инвесторами, акционерами). Эти оценки учитываются при определении стратегии, долгосрочных трендов в развитии организации.

*А.В. Романенко, В.Л. Пархоменко, Е.Л. Пархоменко*

## **ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

---

---

В современных экономических условиях предприятия часто испытывают сложности, связанные с повышением уровня затрат, плохой дисциплиной исполнения заданий, потерей прозрачности и ясности в системе управления организацией, снижением эффективности деятельности и ухудшением финансовых показателей. Задачи, решаемые на различных уровнях организации все чаще выходят из под контроля, теряются. Зачастую некоторые из них становятся лишними, многие теряют свою эффективность, по-прежнему потребляя ресурсы организации. Руководители нижестоящих звеньев управления требуют все большего финансирования на «неотложные мероприятия», общие затраты растут, при этом деньги за реализованную продукцию часто задерживаются в пути, растет дебиторская задолженность, средств на расчетных счетах для осуществления текущей деятельности не хватает, не говоря о задачах долгосрочного развития.

В результате недофинансируются действительно важные задачи, неверно расставляются приоритеты, предприятие действует неэффективно, причем невозможно установить ответственных за это лиц.

Это обычная проблема для предприятий, которые, начиная с небольших размеров, начинают быстро и динамично расти. Деятельность становится все более сложной и запутанной и, наконец, наступает момент, когда привычные методы управления и контроля становятся уже не просто неэффективными, а реально грозят уничтожить перспективный бизнес. Как показывает практика, именно на этой стадии обычно разрушается большая часть перспективных предприятий во всем мире.

Эта же проблема важна и для отечественных приватизированных предприятий, структура которых постепенно меняется под изменившиеся внешние условия, усложняется и становится непослушной к методам управления, хорошо работавшим в прошлом.

Обычный путь решения, по которому идут многие – создание новых отделов, увеличение сбытовых структур и усиление контроля за ними, все большие усилия и затраты на «выколачивание» денег из дебиторов, переключение контроля за всеми направлениями напрямую на высшее руководство. Как правило, в итоге, это не только не приводит к ожидаемым результатам, а лишь более запутывает текущее управление.

Таким образом, для эффективного управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, необходимо разрабатывать и внедрять новые методы управления, отвечающие настоящим условиям экономики.

Одной из эффективных, широко распространенной в экономике развитых стран, форм управления деятельностью предприятия является бюджетирование. Бюджетирование – это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от производственно-хозяйственной деятельности на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полу-

чаемые финансовые показатели. Основным элементом данной технологии является бюджет, посредством которого и происходит управление деятельностью предприятия.

В самом общем виде назначение бюджетирования на предприятии состоит:

- в повышении финансовой устойчивости и улучшении финансового состояния предприятия;
- в повышении обоснованности выделения финансовых ресурсов, прежде всего кредитов, по отдельным направлениям хозяйственной деятельности предприятия;
- в прогнозировании, анализе, и оценке различных сценариев изменения финансового состояния предприятия, его структурных подразделений и видов деятельности для оперативного принятия соответствующих управленческих решений;
- в усилении стимулирования руководителей и работников структурных подразделений предприятия к повышению рентабельности осуществляемых ими видов деятельности, повышению ответственности за связанные с этим доходы и расходы, за конечные финансовые результаты;
- в повышении финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений.

Бюджетный процесс представляет собой замкнутый контур финансового управления, включающий три последовательных этапа:

- 1) этап разработки проекта сводного бюджета;
- 2) утверждение проекта;
- 3) анализ исполнения бюджета по итогам текущего года (сравнение плановых и фактических показателей, выявление отклонений и анализ причин, принятие управленческих решений).

На первом этапе составляется предварительный проект бюджета на очередной плановый год. Особое внимание при этом уделяется оценке выполнения планов прибыли и рентабельности. На этом этапе оценивается производственная программа, ее качественные и количественные параметры, изменения ценовой и кредитной политики и определяется новый производственный потенциал предприятия. В связи с этим устанавливаются общие цели развития предприятия.

Второй этап сводится к составлению окончательного проекта бюджета. Составленный предварительный проект бюджета корректируется в связи с изменением внешних и внутренних условий.

На третьем этапе проводится анализ исполнения бюджета по итогам истекшего года. Анализируется финансовое состояние, на основе которого вносятся необходимые коррективы в тактику и стратегию экономического развития предприятия.

При формировании бюджетов в первую очередь составляются операционные и специальные бюджеты, на основе которых формируются основные финансовые бюджеты. Все эти бюджеты нужны для составления сводного бюджета, который может быть разработан как для предприятия в целом, так и для структурных подразделений, выделяемых в центры финансовой ответственности.

Сводный бюджет – это совокупность взаимосвязанных между собой трех основных бюджетов плюс набор операционных и специальных бюджетов.

Основные бюджеты предназначены для управления финансами предприятия, оценки финансового состояния. Они позволяют руководителям иметь всю необходимую информацию для оценки финансового положения предприятия и контроля за его изменением, для оценки привлекательности инвестиционных проектов.

Операционные бюджеты нужны для увязки натуральных показателей планирования со стоимостными, для более точного составления основных бюджетов, определения наиболее важных пропорций, ограничений и допущений, которые стоит учитывать при составлении основных бюджетов. Главный смысл операционных бюджетов в более тщательной подготовке исходных данных для формирования основных бюджетов, а также перевод планируемых показателей из натуральных единиц (норма-часы, штуки, тонны) в стоимостные. Важной особенностью составления операционных бюджетов является отражение затрат различного вида в расчете стоимости на единицу готовой продукции. Это позволяет уже в основных бюджетах произвести разделение затрат на переменные и постоянные.

Специальные бюджеты необходимы для более точного определения целевых показателей и нормативов финансового планирования, т.е. они показывают распределение отдельных статей. Роль специальных бюджетов заключается в подготовке исходной информации для составления основных бюджетов.

Разработка системы бюджетного управления подразумевает следующие этапы: обследование всех отделов предприятия, устранение дублирования информации и конфликтов в аналитике, в результате чего система управления строится на основании имеющейся системы планирования. При этом основной акцент делается на плановую деятельность подразделений. В итоге выстраивается система, полностью ориентированная на руководителей среднего звена.

Бюджетная структура в этом случае представлена большим количеством функциональных бюджетов с расширенными аналитическими возможностями для конкретных служб. Такие бюджеты ориентированы на потребности управленцев среднего звена, и позволяют контролировать максимально возможное количество показателей каждого отдела. Таким образом, структура центров финансовой ответственности (ЦФО) фактически повторяет организационную структуру предприятия.

Для эксплуатации подобных систем требуются огромные затраты ресурсов, иногда превосходящие экономический эффект от их внедрения. Известны случаи, когда процесс планирования деятельности предприятия с использованием таких систем занимал до 11 месяцев в году. Фактически, подобный подход приводит к планированию ради самого планирования, и влечет необоснованное удорожание процесса бюджетирования. При попытке получить единую картину зачастую возникают проблемы, вызванные несовместимостью данных. Поэтому информация, поставляемая подобными системами, затрудняет процесс принятия управленческих решений на уровне предприятия в целом.

Оптимальная система бюджетного управления должна, с одной стороны, предоставлять максимально сжатую и формализованную информацию для высшего руководства, а с другой, – давать достаточно аналитических возможностей руководителям среднего звена. Возникающие в результате вопросы о параметрах данных, аналитиках, и глубине планирования часто приводят к необходимости оптимизации существующей структуры управления компанией.

Главная цель системы бюджетного управления – повышение эффективности деятельности предприятия. Поэтому построение такой системы необходимо начинать с анализа внешней среды, с определения общей стратегии и целей компании на рынке. При этом основная функция системы бюджетного управления заключается в связывании стратегических целей компании с ее целями в конкретных областях деятельности, выстраивание единой системы управления предприятием посредством механизма управления по ЦФО. Оценить результативность достижения целей в количественных характеристиках позволяет механизм ключевых показателей деятельности (КПД). Для полного охвата всех областей деятельности и осмысленного управления, как правило, применяется порядка 25 показателей. Введение большего числа показателей затрудняет работу с ними. Таким образом, сформулированная стратегия и выбранные механизмы КПД приводят к четкому пониманию того набора навыков, которые позволяют компании занять лидирующее положение на рынке, а руководству – расставить приоритеты в финансировании различных направлений деятельности.

В основе построения самой структуры ЦФО лежит декомпозиция КПД. В соответствии с этим механизмом эффективность работы всей компании представляется как итог результатов деятельности каждого подразделения, а стратегические цели предприятия связываются с оперативными целями подразделений. Перед руководителем конкретного подразделения ставятся свои цели, определяются критерии оценки его работы, вытекающие из стратегии компании в целом. Идеальный вариант структуры ЦФО – представление всех отделов компании в виде центров маржинальной прибыли с выделением для каждого из них ключевых показателей, связанных с показателями вышестоящих центров. Подобные структуры ЦФО, как правило, не совпадают с организационной структурой. Их сильным преимуществом является мотивирующее воздействие за счет привнесения в работу компании элемента соперничества за ресурс. Кроме того, увязка оплаты труда с выполнением нормативных значений КПД создает мощный мотивационный стимул для персонала, существенно повышая производительность труда.

Детализации и аналитической расшивке подлежат только функциональные области, наиболее значимые для результатов деятельности всей компании. Принцип определения таких областей достаточно прост и состоит в постоянном сравнении экономических выгод от введения детализации с ростом затрат ресурсов на планирование. В противном случае трудозатраты на формирование бюджетов могут расти в геометрической прогрессии.

Бюджетные системы, сформированные в соответствии с описанным подходом, характеризует высокая гибкость. При изменении условий внешней среды и стратегии фирмы на рынке происходит пересмотр набора КПД и структуры ЦФО, без существенных изменений в регламентации процесса бюджетирования. Именно это свойство гибкости позволяет компании в дальнейшем с минимальными издержками перейти к методикам бюджетного управления по бизнес-процессам.

*Л.В. Пархоменко*

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ АНАЛИЗА ЦЕЛЕВЫХ ПРОГРАММ ПОВЫШЕНИЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНОВ

---

---

Широкое применение за годы экономического реформирования получил такой инструментарий государственного воздействия на экономические процессы как программно-целевое планирование. Общепризнанно его преимущество над другими формами государственной экономической деятельности в способности комплексного решения сложных экономических, социальных, технических и других проблем методами, в полной мере вписывающимися в механизмы рыночной экономики. Большое место в программно-целевом планировании заняли разработка и реализация федеральных целевых программ развития регионов страны.

Эти годы явились периодом интенсивного поиска наилучших методов использования и реализации федеральных целевых программ (ФЦП) в том числе и программ развития регионов. Совершенствовались порядок и методы разработки ФЦП, уточнялся их перечень, предназначенный для финансирования из федерального бюджета, определялись организационные основы их реализации. Формировался механизм государственного контроля расходования средств, выделенных из бюджета на реализацию ФЦП.

Вместе с тем к настоящему времени методы разработки и реализации ФЦП развития регионов и формы контроля за ходом этого процесса нельзя считать достаточно отработанными. Еще много проблем есть как в обеспечении действительной приоритетности развития тех или иных регионов, отобранных для решения их экономических и социальных проблем программными методами, так и в финансовом обеспечении их реализации. В работе проанализирован опыт разработки и реализации ФЦП развития регионов за последние годы и на основе этого анализа выработаны предложения по их дальнейшему совершенствованию.

Целевая программа представляет собой увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплекс научно-исследовательских, опытно-конструкторских, производственных, социально-экономических, организационно-хозяйственных и других мероприятий обеспечивающих эффективное решение задач в области государственного, экономического, экологического, социального и культурного развития Российской Федерации.

Программы по решению региональных проблем являются разновидностью целевых программ. Каждая региональная программа также как и любая ФЦП носит строго целевой характер, является документом, определяющим систему заданий и мероприятий, увязанных по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления.

В ходе обсуждения возможности финансирования ФЦП потенциальные инвесторы (кредиторы) должны быть уверены в достоверности предоставляемых им отчетных данных. Подтверждение величины инвестиционных затрат, целевого использования выделенных средств, оценка уровня компетенции управленческого персонала и мониторинг текущей финансовой устойчивости заемщика могут быть получены только лишь благодаря налаженной системе внутреннего и внешнего контроля за ходом реализации программы капиталовложений.

На наш взгляд, содержание инвестиционного контроля в части мероприятий, относящихся к процессу реализации реальных капиталовложений, может быть раскрыто только лишь с учетом такой особенности этого процесса, как длительность жизненного цикла ФЦП. Как показывает опыт практической деятельности, в разные периоды реализации ФЦП перед финансовыми аналитиками ставятся специфические задачи, характерные только лишь для конкретного этапа жизненного цикла капиталовложений. Если жизненный цикл ФЦП подразделить на три основные этапа (подготовка программы и начальное инвестирование; реализация капиталовложений с целью достижения поставленных целей; завершение программы и подведение итогов), то можно выделить следующие три вида инвестиционного контроля: *прединвестиционный, текущий и заключительный контроль*. Такая группировка не является чем-то новым в теории финансово-хозяйственного контроля. Однако в отношении инвестиционной деятельности серьезных исследовательских разработок по обоснованию общих и отличительных черт каждого вида контроля не проводилось совсем.

Даты принятия управленческих решений о начале разработки ФЦП, ее финансировании, строительстве, санкционировании инвестиционного предложения и ликвидации ФЦП устанавливают четкие границы между ближайшими по временному интервалу видами контроля.

Основной задачей *прединвестиционного контроля* является предупреждение возникновения кризисных ситуаций в период реализации ФЦП, для *текущего контроля* – оперативный мониторинг и, в случае выявленных существенных отклонений от установленных стандартов, регулирование планов и действий управленческого персонала, для *послеинвестиционного контроля* – сравнение фактически полученных результатов с прогнозными и подтверждение отчетных финансовых показателей.

Расхождение в задачах определяет и различие специфических функций инвестиционного контроля. На наш взгляд, помимо традиционных функций, таких как *проверка, подтверждение, стимулирование и оценка*, на этапе прединвестиционных исследований на контролируемую сторону дополнительно возлагаются функции *анализа, прогнозирования, нормирования и обоснования*. В то же время, на этапе реализации ФЦП, воплощая принцип обратной связи, контроль наделяется функциями *регулирования и коммуникации*. Ретроспективная направленность контроля, свойственная завершающему этапу жизненного цикла ФЦП, обуславливается наличием уже упомянутых ранее функций (проверки, подтверждения, анализа, оценки и стимулирования).

Несмотря на то, что проведение заключительного контроля по сравнению с другими его видами наиболее распространено в практической деятельности, от этого не снижается проблема неисследованности содержания и взаимосвязей между собой отдельных структурно-логических элементов данного экономического явления. По нашему мнению, послеинвестиционный контроль необходимо дополнительно разбивать на следующие его составляющие: сметный, аудиторский и операционный (управленческий) контроль.

Несмотря на значительную дифференциацию в масштабах прединвестиционных исследований и процедурах аналитического обоснования капиталовложений, относящихся к различным классификационным группам, существует определенная последовательность (этапы) осуществления такого рода управленческих решений, в общем и целом характеризующая процесс разработки, принятия и реализации ФЦП.

Последовательное соблюдение каждого этапа разработки и принятия соответствующих решений в определенной мере гарантирует успешную реализацию планируемых капиталовложений. В самом начале этого процесса (*на первом этапе*) необходимо определиться в стратегических направлениях долгосрочного инвестирования. *На втором этапе* дается количественная оценка потребности инвестирования и осуществляется поиск возможных вариантов капиталовложений, соответствующих стратегическим целям ФЦП. Чрезвычайно ответственными и, как правило, длительными по времени будут исследования социально-экономической и экологической среды, в которой будут осуществляться долгосрочные инвестиции. *На третьем этапе* проводятся комплексные мероприятия по анализу технико-экономических, финансовых и социальных условий реализации выявленных вариантов инвестирования. Ответы на вопросы: имеются ли средства для финансирования проектов, каков технический и технологический потенциал действующего производства, достаточен ли профессиональный и квалификационный уровень управленческого и производственного персонала, взаимодействие с окружающей средой и проблемы безопасности труда – жизненно необходимы для обоснования внутренних условий осуществления инвестиций в нефинансовые активы. Для детального обоснования целесообразности принятия тех или иных проектов необходимо использовать результаты маркетингового анализа. Каковы уровень спроса на конкретные товары или услуги, жизненный цикл продукта, оценка конкурентной среды (взаимодействие с поставщиками, разработанность и количество каналов сбыта продукции, реклама, нормативно-законодательная база, географическая место-расположенность предприятия и пр.) – вот краткий перечень вопросов, которые необходимо отразить в маркетинговом плане каждого инвестиционного проекта.

На основе обобщающих данных исследования внутренних и внешних сторон инвестирования, отдельно по каждому предложению оцениваются результаты его возможной реализации в будущем (*четвертый этап*). Безусловно, прогнозирование (перспективный анализ), моделирование и калькуляция денежных потоков выступают важнейшими элементами обоснования эффективности инвестиционных проектов. *Пятый этап* этой модели характеризуется проведением предварительного отбора капиталовложений с использованием четко определенных критериев оценки, сравнительного и ситуационного анализа. Принятие окончательных управленческих решений и санкционирование инвестиционных предложений завершает стадию разработки и обоснования инвестиционных проектов (*шестой этап*).

В ходе непосредственно реализации одобренных капиталовложений осуществляется оперативный анализ выполнения намеченных инвестиционных мероприятий (*седьмой этап*). Последующий контроль за проведением управленческих решений следует проводить совместно с ретроспективным анализом отклонений полученных результатов от запланированных их значений. При этом важно выявить причины, факторы и по возможности виновников происшедших отклонений (*восьмой этап*).

Если в ходе реализации третьего этапа определяется негативное воздействие внешней среды на ход проведения инвестиционных проектов (жесткое конкурентное окружение, высокая инфляция, криминальная сфера и пр.), необходимо или продолжить поиск альтернативных вариантов капиталовложений, или же внести коррективы в стратегические направления инвестирования. Соблюдение принципа обратной связи (восьмой этап – четвертый этап) обеспечивает своевременное отслеживание отклонений от заданной инвестиционной программы и в конечном итоге позволяет осуществить регулирующее воздействие на объект управления, тем самым снижая возможную величину потерь (убытков).

Каждый этап принятия и реализации инвестиционных решений сопровождается проведением экономического анализа. Это дает нам основание утверждать о существовании определенного направления финансового анализа, обеспечивающего решение актуальных в настоящее время проблем оптимизации инвестиционной деятельности и, как следствие, ФЦП.

Существуют некоторые особые требования к ФЦП на этапе прединвестиционного исследования. Следует отметить, что в действующем Порядке разработки и реализации ФЦП приведен, по мнению автора, далеко не полный перечень требований к обоснованию необходимости разработки программы. В этом перечне практически нет указания на необходимость обоснования целей программы, наличия заделов по решению проблемы и ряд других.

С нашей точки зрения, для принятия решения о разработке ФЦП, исходя из указанной выше модели, необходимы следующие обоснования:

- наименование и содержательная постановка проблемы, анализ причин ее возникновения и характеристика ее значения для экономики страны и новизна, ожидаемое изменение проблемы в перспективе при сложившихся тенденциях без учета ее программного решения;

- предварительная формулировка цели (целей) и задач программы с указанием возможных конечных показателей, экономические, социальные, научно-технические и другие важнейшие результаты решения проблемы программным методом. Наличие производственного и научно-технического заделов по решению проблемы, а также предварительная оценка социально-экономической эффективности и последствий от реализации программы, соответствия программных мероприятий экологическим и иным требованиям;

- возможные способы решения проблемы, предполагаемый перечень мероприятий, которые необходимо осуществить в сфере науки, техники, производства и реализации продукции (работ, услуг), организационных, трудовых, хозяйственных и правовых отношений для решения проблемы;

- возможная (или необходимая) продолжительность реализации ФЦП по проблеме;

- перечень управленческих структур (федеральных и региональных органов исполнительной власти, а также предприятий, фирм, корпораций), которые должны принять участие в реализации ФЦП;

- предварительные, ориентировочные (окончательные будут определены в ходе разработки ФЦП) объемы финансовых ресурсов, необходимые для решения проблем, и источники их обеспечения (федеральный бюджет, бюджеты субъектов Российской Федерации, внебюджетные средства);

- состав разработчиков ФЦП и предложения по выделению, если это необходимо и возможно, среди них головной управленческой структуры, ответственной за разработку программы в целом.

Все эти обоснования должен разработать и представить орган (управленческая структура), инициирующий разработку ФЦП. В принципе возможен случай, когда орган, инициирующий решение той или иной проблемы программным методом, сам разрабатывает или организует разработку программы по этой проблеме. Это особенно касается региональных программ. Администрация любого субъекта Российской Федерации вправе организовать разработку программы по развитию своего региона в целом или по какой-либо региональной проблеме. Однако для того, чтобы эта программа получила статус федеральной, стать ФЦП и соответственно претендовать на финансирование из федерального бюджета, она должна быть рассмотрена в соответствующем федеральном органе исполнительной власти (как правило, Минэкономразвития РФ, который для большинства региональных ФЦП является и заказчиком программы), одобрена им и утверждена Правительством Российской Федерации. В этом случае понадобятся указанные выше обоснования. Однако и для региональных программ наиболее целесообразен вариант предварительного обоснования необходимости программной проработки той или иной проблемы, после чего следует приступить к ее разработке.

В период прединвестиционного анализа должны быть также определены возможные объемы финансирования по источникам их формирования и другие необходимые для реализации ФЦП ресурсы по периодам. Этим задаются определенные рамки ресурсоемкости программы, особенно касающиеся финансовых ресурсов.

Это особенно важно для ФЦП развития регионов. Дело в том, что одним из источников финансирования ФЦП развития регионов являются бюджеты субъектов Российской Федерации, которые сегодня крайне напряжены. Эти бюджеты в большинстве субъектов Российской Федерации достаточно щедро подпитываются из федерального бюджета в виде субсидий и трансфертов. Поэтому, безусловно, приоритетной для включения в перечень ФЦП будет та проблема, которая в наибольшей мере привлечет на свое финансирование внебюджетные средства и прежде всего корпоративные финансы.

Примерная структура затрат на реализацию отдельных ФЦП развития регионов по источникам финансирования приведена в табл. 1.

**1 Структура затрат на реализацию ФЦП развития регионов по источникам финансирования**

Наименование ФЦП	Объем финансирования на весь период реализации, всего	В том числе		
		за счет федерального бюджета и федеральных фондов	бюджеты субъектов Федерации и местные бюджеты	внебюджетные источники
Социально-экономическое развитие Республики Татарстан	100	20	14	66
Развитие Калининградской области	100	8	3	89
Оздоровление экологической обстановки и населения Оренбургской области	100	4	15	81
Сокращение различий в социально-экономическом развитии регионов Российской Федерации	100	19	23	58
Социально-экономическое развитие Костромской области	100	18	20	62
Социально-экономическое развитие Курильских островов Сахалинской области	100	44	21	35
Юг России	100	9	12	79
Экономическое и социальное развитие Дальнего Востока и Забайкалья	100	4	35	61

Приведенные примеры достаточны для того, чтобы сделать вывод о том, что главным источником финансирования большинства ФЦП развития регионов являются внебюджетные источники финанси-

вания, включающие в себя корпоративные финансы, кредиты коммерческих банков, иностранные инвестиции и другие источники. Следует особо подчеркнуть, что корпоративные финансы удается привлечь к реализации подобных программ только в том случае, если в них участвует государство. Это повышает у корпораций уверенность в том, что вложение в эти программы средств не подвержено серьезным рискам.

В реализации ФЦП развития регионов участвуют своими финансовыми средствами федеральные и региональные органы исполнительной власти, а также коммерческие хозяйствующие субъекты – предприятия, корпорации, банки и т.д. Интересы у этих участников реализации ФЦП развития регионов могут быть разными. Государственные органы исполнительной власти, прежде всего, заинтересованы в решении в необходимые сроки целевой задачи ФЦП. Коммерческие же структуры, прежде всего, заинтересованы в обеспечении должной отдачи (окупаемости) вкладываемых ими в реализацию ФЦП средств.

В наиболее обобщающем виде эффективность программы выражается в оптимальном сочетании в ФЦП этих двух интересов. Представляется, что косвенное количественное выражение оптимизации этих интересов может дать показатель объема привлеченных внебюджетных источников финансирования на каждый рубль бюджетных.

В основу определения неудовлетворительности структуры финансирования можно положить коэффициент обеспеченности собственными средствами ( $K_{\text{осс}}$ )

$$K_{\text{осс}} = \frac{СК}{ЗК},$$

где СК – сумма финансирования за счет бюджетов субъектов Федерации и местных бюджетов; ЗК – сумма финансирования за счет федерального бюджета.

Основное требование к этому коэффициенту – его значение меньше 1. Это объясняется тем, что практика реализации ФЦП показывает существенное недофинансирование программ из федерального бюджета.

Значительный интерес для финансового анализа представляет сумма внебюджетных средств, приходящихся на 1 рубль бюджетных. Численное выражение этого индикатора по отдельным ФЦП приведено в табл. 2.

Из приведенных ФЦП, с позиции государства, в целом наиболее эффективной выглядит программа развития Калининградской области, а наименее – Курильских островов. По первой программе удастся наибольшую ее часть осуществить за счет внебюджетных источников финансирования. Это является косвенным показателем того, что эта программа эффективна и для коммерческих структур, которые подсчитали выгодным для себя вкладывать в нее капиталы.

## 2 Объем внебюджетных источников финансирования на 1 рубль бюджетных средств

рубли

Наименование ФЦП	Объем внебюджетных источников финансирования			Средства федерального бюджета и внебюджетные на 1 рубль средств региональных бюджетов
	на 1 рубль бюджетных	в том числе		
		на 1 рубль затрат федерального бюджета	на 1 рубль региональных бюджетов	
Экономическое и социальное развитие Дальнего Востока и Забайкалья	1,53	14,60	0,59	1,82
Социально-экономическое развитие Респуб-	1,64	2,88	3,78	5,10

лики Татарстан				
Сокращение различий в социально-экономическом развитии регионов Российской Федерации	1,40	3,12	2,55	3,36
Социально-экономическое развитие Костромской области	0,61	3,42	3,05	3,94
Оздоровление экологической обстановки и населения Оренбургской области	1,67	7,19	2,18	1,90
Социально-экономическое развитие Курильских островов	0,52	0,77	1,62	3,75
Юг России	3,78	8,55	6,78	5,78
Развитие Калининградской области	7,69	10,55	28,38	31,07

Что касается ФЦП развития Курильских островов, то тут явно сыграл свою роль геополитический фактор, что совершенно оправданно. Именно федеральная власть в наибольшей мере заинтересована в решении этой проблемы и готова вкладывать в нее основные средства. Здесь действительно цель оправдывает затраты.

Эти рассуждения сделаны с позиции интересов федеральной власти. Однако существуют интересы региональных властей, которые также заинтересованы в том, чтобы получить на решение своих проблем больше средств помимо бюджетов (в том числе и из федерального бюджета). И с позиции интересов региональных властей, программа развития Курильских островов представляется достаточно эффективной. С позиции региональных властей наименее эффективной выглядит программа по Оренбургской области, хотя с позиции федеральных властей она достаточно эффективна.

Такой подход к оценке эффективности ФЦП по развитию регионов не является неправомерным противопоставлением интересов центра и регионов. Это нормальное, всегда и везде существующее согласование и оптимизация экономических интересов. В ходе бюджетного процесса это согласование находит свое выражение в межбюджетных отношениях.

На стадии реализации ФЦП крайне важным для правильного контроля за использованием средств является формирование системы показателей, адекватно описывающих цели и задачи ФЦП и этапы их реализации. Собственно система показателей ФЦП определяет их содержание и структуру, дает представление о целях, задачах, наборе осуществляемых мероприятий и ожидаемых результатах. К требованиям, предъявляемым к этой системе показателей, относятся:

- система показателей должна достаточно полно отражать цели, задачи ФЦП и этапы их реализации, но не должна быть перегружена показателями, слабо работающими на основную идею ФЦП;
- показатели, включаемые в систему, должны быть совместимы с системой показателей, используемых в прогнозах социально-экономического развития страны, данной отрасли или региона, а также опираться на действующие нормы статистики и учета;
- система должна быть построена с использованием классификационных признаков, позволяющих обеспечить ее структурную определенность;
- система должна давать возможность использования данных показателей в федеральных органах исполнительной власти, органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации и в корпорациях, фирмах и на предприятиях-участниках реализации программ;
- система должна давать возможность межрегиональных, а в ряде случаев и межстрановых сопос-

тавлений.

К наиболее общим относятся показатели, характеризующие:

а) производство (создание) и направление использования (сбыта) конечной программной продукции. Под конечной программной продукцией (программной продукцией) следует понимать целевой результат программы независимо от конкретных форм, которыми он представлен (материально-вещественной, энергетической, информационной или в виде различных услуг). К программной продукции в одинаковой мере относятся выручка от реализации продукции или услуг, прибыль, поступления в бюджеты разных уровней, продукция или услуги в натуральном измерении, производственные и непроизводственные объекты, технологии, системы управления, знания, меры по охране природы и другие целевые результаты ФЦП;

б) возможности и каналы привлечения и приобретения для реализации ФЦП сырья, комплектующих изделий, оборудования;

в) возможности привлечения для реализации ФЦП трудовых ресурсов, включая меры по подготовке квалифицированных рабочих и специалистов;

г) ввод в действие мощностей и элементов основного капитала производственного и непроизводственного назначения, возможность привлечения для реализации ФЦП строительных организаций;

д) источники финансирования ФЦП, в том числе в оборотные средства и инвестиции;

е) необходимость осуществления научно-технических мероприятий (научно-исследовательские и конструкторские работы, приобретение лицензий за рубежом, создание опытных, опытно-промышленных установок и головных промышленных объектов новой техники, изготовление установочных партий новых изделий, выпуск первых партий продукции в условиях промышленного производства с применением новых технологических процессов, проведение различного рода экспериментов и другие мероприятия);

ж) мероприятия по нормативно-техническому и методическому обеспечению ФЦП;

з) основные этапы достижения важнейших промежуточных целей;

и) эффективность осуществления комплекса предусмотренных в ФЦП мероприятий;

к) природоохранные мероприятия и меры по рациональному использованию природных ресурсов;

л) меры в области управления, необходимые для реализации ФЦП.

Следует еще раз подчеркнуть, что анализ отчетов о проверках использования средств, выделяемых на реализацию ФЦП, выявил в качестве главной причины их невыполнения постоянное их недофинансирование, причем в большинстве случаев уже на стадии разработки федерального бюджета. Поэтому представляется важным, что контроль за реализацией ФЦП должен начинаться уже на стадии рассмотрения проекта государственного бюджета.

Особому контролю должна быть подвергнута обоснованность включения в перечень ФЦП, предназначенных к финансированию из федерального бюджета новых программ по каким-либо проблемам или регионам. Здесь должны быть особо соблюдены критерии безусловной приоритетности и неотложности решения проблемы, невозможности ее решения непрограммными методами и обеспеченности в полном объеме финансовыми ресурсами.

Представляется, что необходима унификация обязательной информации, которая должна использоваться при анализе реализации ФЦП. В общем виде эта информация должна содержать как минимум следующие данные:

По ходу финансирования ФЦП:

- сумма финансирования, предусмотренная программой на весь срок действия всего, в том числе по источникам, в том числе за годы, прошедшие с начала действия программы в ценах года разработки ФЦП с учетом инфляции к моменту проведения проверки;

- сумма финансирования, предусмотренная программой на год, предшествующий году, в котором проводится проверка всего, в том числе по источникам финансирования в ценах года разработки ФЦП с учетом инфляции;

- фактически профинансировано, всего за весь срок с начала действия ФЦП, в том числе в году, предшествующему году, в котором проводится проверка, с расшифровкой по источникам финансирования.

По целевому использованию средств:

- перечень главных программных мероприятий, на которые должны были быть направлены средства и суммы этих средств, с расшифровкой по источникам финансирования на годы с начала действия ФЦП, в том числе на год, предшествующий году, в котором проводится проверка;

- фактическое профинансирование главных программных мероприятий;

- перечень и суммы нецелевого использования средств, выделенных на реализацию ФЦП.

Ход осуществления программных мероприятий:

- сроки осуществления главных программных мероприятий, предусмотренные программой;
- фактический ход осуществления главных программных мероприятий;
- причины и виновные в нецелевом использовании средств, выделенных на реализацию ФЦП.

Завершающим этапом является послеинвестиционный (заключительный) анализ.

Аудит хотя и занимает центральное место в системе заключительного контроля, но в то же время не является единственно определяющим его элементом. Очевидно также, что между отдельными контрольными блоками существует тесная взаимосвязь. Например, для того чтобы проверить соблюдение установленного порядка начисления и сроков уплаты налоговых платежей, необходимо иметь материалы аудиторской проверки отражения на счетах бухгалтерского учета результатов реализации инвестиционного проекта.

Можно привести и другой пример. В ходе проведения оценки целесообразности и соблюдения порядка санкционирования управленческих решений требуются результаты проверки фактического наличия и использования активов в долгосрочном инвестировании. В ходе проведения завершающего контроля имеется множество субъективных и объективных факторов, которые затрудняют работу. Наиболее серьезной проблемой являются сложности с выделением проектных результатов из общих денежных потоков предприятия. Если капиталовложения осуществляются не в структурно обособленное подразделение, то, как правило, чрезвычайно трудно точно определить финансовый результат. Трудности появляются не только с идентификацией объема продукции, связанного с этими инвестициями, но также и с распределением затрат. К последним, в большей степени, относятся накладные расходы и услуги вспомогательных производств. Значительно снижает реалистичность оценок использование трансфертных (внутренних) цен. Следует помнить, что использование для обобщения результатов контрольной проверки только лишь учетных данных может привести к ошибочным заключениям.

Контроль и анализ финансирования и реализации ФЦП развития регионов, как правило, проводится в рамках тематической ревизии.

В самом общем виде, достижение целей ревизии осуществляется путем проверки:

- учредительных, регистрационных, плановых, отчетных, бухгалтерских и других документов по форме и содержанию;
- фактического соответствия совершенных операций данным первичных документов, в том числе по фактам получения и выдачи указанных в них денежных средств и материальных ценностей, фактически выполненных работ (оказанных услуг) и т.п.;
- сличения имеющихся в ревизуемом объекте записей, документов и данных с соответствующими записями, документами и данными, находящимися в тех организациях, от которых получены или которым выданы денежные средства, материальные ценности и документы;
- наличия и движения материальных ценностей и денежных средств, правильности формирования затрат, достоверности объемов выполненных работ и оказанных услуг, обеспечения сохранности денежных средств и материальных ценностей;
- достоверности отражения произведенных операций в бухгалтерском учете и финансовой отчетности, в том числе соблюдения установленного порядка ведения учета, сопоставления записей в реестрах бухгалтерского учета с данными первичных документов, сопоставления показателей отчетности с данными бухгалтерского учета, арифметической проверки первичных документов;
- использования и сохранности бюджетных средств, средств государственных внебюджетных фондов и других государственных средств, доходов от имущества, находящегося в федеральной собственности, и приватизации государственной собственности;
- в необходимых случаях контролируется организация и состояние внутреннего (ведомственного) контроля.

По результатам проведенного контрольного мероприятия готовится отчет. В отчете особое внимание уделяется следующему:

1 Выводы по каждому разделу и подразделу функциональной классификации расходов бюджетов Российской Федерации и по каждому главному распорядителю средств федерального бюджета с указанием выявленных сумм нецелевого использования бюджетных средств, руководителей органов государственной власти или получателей бюджетных средств, принявших решение о нецелевом использовании бюджетных средств, и должностных лиц Федерального казначейства, допустивших осуществление таких платежей в рамках реализации программных мероприятий.

2 Выводы по каждому разделу и подразделу функциональной классификации расходов бюджетов

Российской Федерации и по каждому главному распорядителю бюджетных средств, по которым допущено расходование средств федерального бюджета сверх утвержденных бюджетных ассигнований либо сверх бюджетной росписи, с указанием руководителей органов государственной власти или получателей бюджетных средств, принявших указанные решения, и должностных лиц Федерального казначейства, допустивших осуществление таких платежей.

3 Выводы по каждому случаю финансирования расходов, не предусмотренных федеральной программой, с указанием руководителей органов государственной власти или получателей бюджетных средств, принявших указанные решения, а также должностных лиц Федерального казначейства, допустивших осуществление таких платежей.

4 Анализ предоставления и погашения бюджетных кредитов и бюджетных ссуд, направленных на реализацию программных мероприятий.

5 Анализ предоставления обязательств по государственным гарантиям и их исполнения в процессе реализации ФЦПР, выводы по выявленным фактам предоставления государственных гарантий с нарушением требований Бюджетного кодекса Российской Федерации, результаты расследования каждого случая исполнения обязательств, обеспеченных государственной гарантией, за счет бюджетных средств.

6 Заключение по выявленным фактам предоставления бюджетных инвестиций с нарушением требований Бюджетного кодекса Российской Федерации.

7 Анализ организации учета операций по бюджетным средствам, а также нарушений единых правовых и методологических основ организации и ведения бухгалтерского учета, установленных законодательством Российской Федерации о бухгалтерском учете.

8 Анализ эффективности и целесообразности расходов государственных средств и использования федеральной собственности, выявленных отклонений от установленных показателей федерального бюджета и предложения, направленные на их устранение, а также на совершенствование бюджетного процесса в целом.

9 Анализ достижения целей и задач, определенных федеральной целевой программой, программой развития регионов.

10 Анализ эффективности реализации важнейших принципов бюджетного федерализма, в том числе межбюджетных, отношений в ходе исполнения ФЦПР.

Характерной особенностью современного этапа развития проблем анализа является широкое использование экономико-математических методов анализа. Благодаря применению новых информационных технологий становится возможным более точно спрогнозировать состояние объекта исследования в будущем, выявить сложные зависимости между многочисленными факторами риска и неопределенности.

*Е.В. Быковская*

## **ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ РЕГИОНА**

---

---

Организация формирования целевых комплексных инвестиционных программ регионов и управление их реализацией призваны обеспечить необходимый уровень оценочных показателей этих программ. Оценочные показатели программ базируются на основных характеристиках входящих в программы инвестиционных проектов, которые предусмотрены имеющимися в этой сфере методическими материалами.

Основными показателями являются:

- показатели экономической эффективности реализации программ;
- объемы финансирования программ;
- продолжительность формирования и реализации инвестиционных программ.

Наименее проработанными являются вопросы финансирования программ и определение длительности их формирования и реализации. В настоящей статье автор предпринимает попытку рассмотрения этих вопросов.

### **1 Объемы финансирования**

Обозначим необходимый объем финансирования инвестиционной программы  $ОФ_n$ , который определяется следующим образом

$$ОФ_n = \sum_{j=1}^n З_j \quad (1)$$

Формула (1) справедлива в том случае, когда затраты  $j$ -го инвестиционного проекта рассматриваются как структурно однородные. Этот же подход используется и для определения ЧДД и других показателей эффективности инвестиционной программы, приведенных выше.

Исследования и анализ систем финансирования конкретных инвестиционных проектов позволил автору сделать вывод о необходимости учета структуры затрат в расчетах, связанных с определением объемов финансирования отдельных проектов инвестиционных программ в целом.

По мнению автора, общий объем финансирования инвестиционного проекта можно разделить на технологически необходимый ( $З_j^T$ ) и инфраструктурный ( $З_j^И$ ).

Технологически необходимые затраты – это все виды затрат, которые затем материализуются в инвестиционных объектах, создаваемых в результате инвестиций (здания, сооружения, оборудование, технологическая инфраструктура и т.д.).

Инфраструктурные затраты – это расходы на НИР, маркетинговые исследования, снабженческо-сбытовую деятельность, информационное обеспечение, управленческую инфраструктуру и пр. Тогда объем финансирования ЦКИП можно определить по следующей формуле

$$ОФ_n = \sum_{j=1}^n (З_j^T + З_j^И). \quad (2)$$

Отношение  $З_j^И$  к  $З_j$  характеризует уровень общего инвестиционного обеспечения проекта и может быть названо «коэффициентом инфраструктурного обеспечения инвестиционного проекта» ( $K_{ио}$ ). В свою очередь общее инфраструктурное обеспечение может быть разделено на внешнее и внутреннее. В рамках отдельных инвестиционных проектов обе эти составляющие финансируются самим инвестором. В рамках ЦКИП такое деление инфраструктурных затрат также справедливо, однако система финансирования кардинально отличается. Общий объем инфраструктурных затрат делится на две составляющих, одной из которых (внутреннюю) финансирует инвестор, а другую (внешнюю) – регион. В связи с этим  $K_{ио}$  может быть соответственно разделен на внешний региональный ( $K_{ио}^P$ ) и внутренний ( $K_{ио}^B$ ).

Анализ существующих инвестиционных проектов, предложенных к реализации на территории Тамбовской области дает основание утверждать, что величина  $K_{ио}$  колеблется в пределах 0,2 – 0,25. Аналогичный показатель при соответствующем агрегировании может быть на основе этих данных определен и в целом по программе.

Руководство программы получает возможность маневрируя  $K_{ио}^P$  произвести оптимизацию финансирования программы. Однако, для осуществления этой оптимизации необходимо решить ряд методических и организационных вопросов.

Во-первых, требует уточнения и более детального рассмотрения структура финансирования ЦКИП.

Теоретически возможны следующие источники финансирования:

- средства отдельных инвесторов, финансирующих один или несколько инвестиционных проектов, входящих в программу;
- средства бюджета региона, на территории которого реализуется ЦКИП;
- средства региональных бюджетов других регионов участвующих в финансировании ЦКИП в рамках межрегионального экономического взаимодействия;
- средства федерального бюджета (в случае реализации на территории региона федеральных ЦКИП или в случае долевого участия федерального центра в финансировании региональной ЦКИП).

Проведенные опросы руководителей ряда предприятий и организаций Тамбовской области показали, что на практике наиболее предпочтительными являются такие схемы финансирования ЦКИП, когда технологически неизбежные затраты финансируются непосредственно инвестором, а инфраструктурная составляющая финансируется из бюджетов различной адресности и уровня. Причем регион в зависимости от его экономического (главным образом финансового) положения может взять на себя ту или иную часть финансирования инфраструктуры.

Логической основой таких схем финансирования является тот факт, что инфраструктурные предприятия и организации, сети, банки данных и т.п., созданные при реализации ЦКИП по ее окончании остаются чаще всего в распоряжении регионов.

В основе оптимизации финансовых затрат при маневрировании  $K_{\text{ио}}^p$  лежит уменьшение инфраструктурных затрат при объединении всех или части инфраструктурных функций. Оно бесспорно до тех пор, пока они выполняются существующими инфраструктурными предприятиями и организациями.

При необходимости создания новых инфраструктурных предприятий и организаций объем необходимого финансирования, естественно, возрастет. То есть, существует некоторый оптимум финансирования инфраструктурной составляющей, который может быть найден при итерационном решении соответствующей математической модели на основе маневрирования  $K_{\text{ио}}^p$ .

## 2 Сроки формирования и реализации ЦКИП

Временные параметры инвестиционной программы определяются на базе соответствующих показателей входящих в нее инвестиционных проектов.

Для инвестиционных проектов характерны следующие параметры:  $T_j$  – общая продолжительность разработки и реализации  $j$ -го инвестиционного проекта;  $T_j^{\text{ип}}$  – это продолжительность проектных и исследовательских работ по  $j$ -му инвестиционному проекту;  $T_j^p$  – продолжительность реализации  $j$ -го инвестиционного проекта (срок осуществления реальных инвестиций).

Расчеты связанные с определением этих параметров очень хорошо разработаны в теории и широко применяется на практике.

Для ЦКИП эти параметры выглядят следующим образом:  $T_{\text{п}}$  – общая продолжительность формирования и реализации программы;  $T_{\text{п}}^{\phi}$  – продолжительность процессов формирования программы;  $T_{\text{п}}^p$  – продолжительность реализации программы.

### Методы определения этих показателей

Общая продолжительность ЦКИП зависит от следующих факторов:

– продолжительности разработки и реализации каждого из инвестиционных проектов, входящих в нее;

– вариантов запуска инвестиционных проектов в процесс их реализации.

Формами запуска инвестиционных проектов могут быть:

– последовательное выполнение инвестиционных проектов;

– последовательно-параллельное выполнение инвестиционных проектов;

– параллельная реализация одновременно всех проектов.

В первом случае срок выполнения ЦКИП определяется по формуле

$$T_{\text{п}} = \sum_{j=1}^n T_j . \quad (3)$$

Во втором случае продолжительность программы может быть определена двумя способами:

$$\text{а) } T_{\text{п}} = T_1 + \sum_{j=2}^n S_j ; \quad (4)$$

$$\text{б) } T_{\text{п}} = \sum_{j=2}^n S_j + T_n , \quad (5)$$

где  $S_j$  – смещение срока реализации  $j$ -го инвестиционного проекта относительно  $j - 1$ -го проекта (4) или  $j + 1$ -го проекта (5).

В третьем случае продолжительность выполнения программы определяется продолжительностью реализации самого длительного инвестиционного проекта из входящих в программу.

## ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ

---

В контексте рассмотрения вопроса о повышении уровня организации инвестиционных процессов в регионах необходимо прежде всего выделить то обстоятельство, что в настоящее время должны быть самым существенным образом преобразованы функции, выполняемые субъектами системы управления инвестиционной деятельностью.

Особого внимания в этом смысле заслуживает вопрос о разработке и реализации – региональной инвестиционной политики. Ни законом «О государственной поддержке инвестиционной деятельности на территории Тамбовской области», ни последовавшими за ним другими нормативными актами не предусмотрена процедура выработки и реализации такой политики.

Роль и значение грамотно разработанной инвестиционной политики для эффективного управления, инвестиционной деятельностью невозможно переоценить. При ее отсутствии разрабатываемые в области инвестиционные программы превращаются в простые перечни мероприятия. Однако и научные исследования, и практика организации инвестиционной деятельности показывают, что инвестиционные программы – это не перечень объектов, которые необходимо реконструировать или построить, а система подходов и приоритетов, принятых в сфере инвестиционной деятельности в регионе.

В теоретическом плане инвестиционную политику можно определить как установление системы целей, приоритетов и подходов, а также инструментария инвестиционной деятельности.

Основными составляющими инвестиционной политики в регионе должны стать инвестиционная стратегия и механизм реализации областных целевых инвестиционных программ.

Инвестиционная стратегия региона разрабатывается указанными выше субъектами управления инвестиционной деятельностью на базе общей стратегии экономического и социального развития региона, легального изучения и учета инвестиционной деятельности наиболее крупных и эффективно работающих инвесторов.

Процедура выработки инвестиционной политики может выглядеть так.

Отдел инвестиционной политики совместно с другими отделами экономической политики администрации области изучает инвестиционные программы и практику инвестиционной деятельности крупнейших предприятий и организаций области, обобщает их и на этой основе с учетом состояния реализации инвестиционной политики, выработанной в предыдущие годы, подобных документов в рамках более крупных региональных образований (в частности, ассоциации «Черноземье»), федеральной инвестиционной политики разрабатывает проект инвестиционной политики региона.

Затем проект вносится на заседание экспертного совета по инвестиционной политике при Главе администрации области. В случае одобрения проект им утверждается.

По итогам рассмотрения и утверждения разрабатывается Меморандум об инвестиционной политике региона, который в обязательном порядке доводится по утвержденному перечню до потенциальных инвесторов и параллельно публикуется в печати.

В контексте рассмотрения вопроса об инвестиционной политике целесообразно вновь коснуться информационного обеспечения инвестиционной деятельности.

Базой для создания системы информационного обеспечения инвестиционной деятельности региона может стать формирование регионального фонда (или региональной базы данных) инвестиционных проектов. Целесообразность создания такой базы данных обусловлено тем обстоятельством, что, во-первых, не все инвестиционные процессы учитываются при разработке областной инвестиционной программы а, во-вторых, после отбора инвестиционных проектов для включения в областную инвестиционную программу с целью получения определенных льгот значительная часть инвестиционных проектов остается практически вне поля зрения системы управления инвестициями региона.

Регистрацию и экспертизу должны проходить все без исключения инвестиционные предложения и все они должны быть включены в региональную базу данных. Здесь нужно учитывать тот факт, что проекты, не включенные в инвестиционную программу региона, при их реализации, с одной стороны, отвлекают на себя значительные ресурсы, а с другой могут определенным образом повлиять на состояние экономического потенциала области. Такая база данных может формироваться либо самой администрацией области, либо уполномоченными для этого организациями, располагающими мощными компьютерными комплексами.

Из других стадий управленческого цикла инвестиционной деятельности внимание должно быть обращено прежде всего на финансирование инвестиционных программ. Особенностью системы финансирования программ, формируемых из отбираемых инвестиционных проектов, является то, что на первом этапе отсутствует определенный (плановый) фонд финансирования программы. Основой формирования системы финансирования в такой ситуации являются объемы финансирования инвестиционных проектов, реализуемые отдельными инвесторами либо за счет собственных средств, либо за счет средств кредиторов.

Тогда, построение системы финансирования целевой комплексной инвестиционной программы будет включать такие этапы как:

- установление и реализация совокупности приемов, способов оформления и выдачи кредитов на реализацию проектов, взимания платежей по кредитам;
- разработка и реализация системы налоговых льгот;
- оказание помощи заявителям в поиске эффективных решений, обеспечивающих рациональное использование средств финансирования, оценке промежуточных параметров и прогнозировании конечных результатов, в выборе решений по корректировке программ реализации проектов;
- экспертная оценка финансового состояния исполнителя инвестиционного проекта в ходе его реализации.

Стадия обеспечения возвратности инвестированных средств характеризуется разработкой и готовностью к применению финансово-правовых схем и разнообразных форм сохранности вложенных капиталов, минимизирующих риски инвесторов в процессе реализации проектов и защищающих интересы всех организационных структур инвестиционного комплекса.

Чрезвычайно важным элементом системы финансирования является механизм использования общего фонда финансирования программы.

*Т.А. Салимова*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ «САМООЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ»**

---

---

Мы живем в динамичном, быстро меняющемся мире. Это в полной мере относится и к современному рынку: растут требования потребителей к продукции и услугам, развиваются технологии, меняются условия конкурентной борьбы. Поэтому успешная работа любой организации на рынке неосуществима без постоянного совершенствования ее деятельности, нацеленной на повышение удовлетворенности потребителей. Это положение является краеугольным камнем всех современных подходов к менеджменту качества. Речь идет, прежде всего, о концепции TQM (всеобщем управлении качеством). Так именно данная концепция определяет содержание современных тенденций менеджмента качества. К этим тенденциям относятся:

- распространение подходов к управлению качеством, первоначально разработанных и внедренных в промышленности, в практику деятельности организаций сферы услуг, социальной сферы, органов государственной власти;
- участие организаций в различных национальных и международных конкурсах в области качества;
- внедрение системы менеджмента качества на основе требований ГОСТ Р ИСО серии 9001:2001; ХАССП; QS 9000; GMP и др.

Фактически каждая из названных тенденций базируется на применении основных положений концепции TQM, а также использовании такого универсального метода совершенствования деятельности как самооценка.

Термин «самооценка» вошел в управленческую теорию и практику из психологии. Возник данный термин в связи с изучением теории личности человека. С точки зрения психологии самооценка – это оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей, один из важнейших регуляторов поведения личности [9].

Ожегов С.И. трактует данный термин следующим образом: самооценка – это оценка самого себя, своих достоинств и недостатков [6].

Самооценка является важным регулятором поведения личности. От уровня самооценки зависят взаимоотношения человека с окружающим миром, его критичность, требовательность к себе, отношение к успехам и неудачам. Тем самым самооценка влияет на эффективность деятельности человека и дальнейшее развитие его личности. Самооценка тесно связана с уровнем притязаний человека, то есть со степенью трудности целей, которые он ставит перед собой. Расхождения между притязаниями и реальными возможностями человека ведут к тому, что он начинает неправильно себя оценивать, вследствие чего его поведение становится неадекватным. Самооценка получает объективное выражение в том, как человек оценивает возможности и результаты деятельности других.

Критерии самооценки неоднозначны. Человек оценивает себя двумя путями: 1) путем сопоставления уровня своих притязаний с объективными результатами своей деятельности и 2) путем сравнения себя с другими людьми. Чем выше уровень притязаний, тем труднее их удовлетворить. Удачи и неудачи в какой-либо деятельности существенно влияют на оценку индивидом своих способностей в этом виде деятельности: неудачи, чаще всего, снижают притязания, а успех повышает их. Не менее важен и момент сравнения: оценивая себя, индивид вольно или невольно сравнивает себя с другими, учитывая не только свои собственные достижения, но и всю социальную ситуацию в целом. На общую самооценку личности сильно влияют также ее индивидуальные особенности и то, насколько важно для нее оцениваемое качество или деятельность.

Самооценка личности, независимо от того, лежат ли в ее основе собственные суждения человека о себе или интерпретации суждений других людей, индивидуальные идеалы или культурно заданные стандарты, всегда носит субъективный характер [2]. Она может быть адекватной и неадекватной. Адекватная самооценка позволяет человеку отнестись к себе критически, правильно соотнести свои силы с задачами разного уровня сложности и с требованиями окружающих. Неадекватная самооценка, которая может быть завышенной или заниженной, препятствует выполнению указанных функций. Из этого следует, что адекватная самооценка является необходимым условием формирования личности.

Подход к содержанию самооценки, первоначально зародившийся в психологии, активно реализуется в настоящее время и применительно к деятельности организации.

Исторически так сложилось, что развитие и распространение самооценки в деятельности организации связано не только с использованием подходов психологии, но и с аудитами в области качества. Аудит связан с тем, что организация вводит набор правил, позволяющих достичь определенных целей, и с помощью аудита желает удостовериться, что эти правила применяются корректно. Первоначально аудит стал применяться в финансовой области. В новом словаре Вэбстера аудит определяется как «регулярная ревизия и проверка бухгалтерских и финансовых записей, оплаты или урегулирования счетов, или итогового отчета о составлении баланса» [5].

Постепенно применение аудита распространилось на другие области, такие как качество и окружающая среда. К главным особенностям аудита относятся: обращение к установленным правилам или стандартам; применение определенного набора критериев или методов измерений; выполнение третьей стороной; вынесение заключений по всем проверенным мероприятиям на основе статистических оценок и выборки.

По мере развития различных концепций управления качеством, значение аудитов в этой области росло. Их можно разделить на аудиты продукции, процессов и систем качества. После появления в 1987 г. первой версии стандартов ИСО серии 9000, широкое распространение получили аудиты системы менеджмента качества. Современные процедуры оценивания, выросшие из аудитов качества, приобрели позднее собственные отличительные признаки и превратились в общую самооценку, с охватом всей деятельности компании и привлечением всех ее работников. Такой тип самооценки разрабатывается с тем, чтобы описать состояние компании и выявить, насколько она может соответствовать своему предназначению. Поэтому самооценка имеет более широкую область применения, чем традиционная оценка качества.

Так как в ходе аудитов проверяют соответствие хорошо отлаженных областей деятельности организации заранее установленным правилам и стандартам, проверки обычно касаются таких характеристик, которые можно измерить или оценить с достаточной степенью объективности. Для самооценки деятельности организации ситуация складывается несколько иная, так как она охватывает всю организацию как систему. При таком охвате возникают дополнительные трудности, связанные не только с увеличением числа оцениваемых характеристик объекта, но и с необходимостью учета многих «неощутимых характеристик», которые трудно измерить и оценить. Типичными примерами областей, где преобладают такие неощутимые факторы, служат управленческие процессы и в частности процессы управления персоналом, сложившаяся организационная культура.

В то же время, отличие преуспевающих организаций от остальных во многом определяется именно неосуществимыми характеристиками, и потому при всякой попытке глобальной оценки их необходимо учитывать.

Таким образом, формирование и использование самооценки деятельности организации как инструмента управления качеством прошло в своем развитии ряд этапов, основные из которых представлены в табл. 1.

### 1 Этапы формирования самооценки деятельности организации в области управления качеством

Область оценки	Тип оценки	Объект оценки	Назначение оценки
Качество продукции (услуг)	1 Аудит		
	Аудит первой стороны	Система обеспечения качества продукции	Обеспечение качества внутренними силами организации
	Аудит второй стороны	Система обеспечения качества продукции	Обеспечение качества извне (заказчиком)
	Аудит третьей стороны	Система обеспечения качества продукции	Сертификация
Внедрение положений TQM	2 Переход к самооценке		
	Оценка, ориентированная на исследование удовлетворенности потребителя	Система обеспечения качества продукции + процессы взаимодействия с потребителями	Установление того, что система качества соответствует целям обеспечения качества продукции (услуг)
Внедрение положений TQM	3 Самооценка		
	Оценка степени внедрения принципов TQM	Система менеджмента качества + отдельные процессы + результаты деятельности	Определение того, что функционирование системы качества согласовано с плановыми целями организации
	Оценка при соискании премии по качеству	Система менеджмента качества + процессы + результаты	Демонстрация превосходства
	Диагностическая самооценка улучшения	Система менеджмента ка-	Планирова-

шений	чества + процессы результаты	+ +	ние улучше- ний
-------	------------------------------------	--------	--------------------

В настоящее время совершенствование деятельности невозможно без периодического анализа фактического состояния работы по качеству и ее результатов. Только опираясь на результаты такого анализа, можно наметить и реализовать дальнейшие шаги в улучшении деятельности. Такой всесторонний анализ в мировой практике получил название самооценки. Сравнение основных характеристик самооценки личности и самооценки деятельности организации приведено в табл. 2.

## 2 Сравнение основных положений самооценки личности и самооценки деятельности организации

Положения самооценки	ТИП САМООЦЕНКИ	
	САМООЦЕНКА ЛИЧНОСТИ	Самооценка деятельности организации
1) Цели проведения	– оценка своих возможностей, достоинств и недостатков; – определение своего места среди других людей	– оценка сильных и слабых сторон деятельности организации; – определение своих позиций по сравнению с другими организациями
2) Объект	– личность и ее отдельные качества	– организация в целом; взаимосвязанные процессы ее деятельности; отдельные процессы, осуществляемые в организации
3) Субъект	– сама личность	– работники организации (внутренние эксперты); – внешние эксперты
4) Характер	– субъективный	– объективно-субъективный
5) Содержание	– сопоставление уровня своих притязаний и объективными результатами своей деятельности; – сравнение себя с другими людьми; – сопоставление образа реального «Я» с образом идеального «Я»	– сравнение своих возможностей с достигнутыми результатами и плановыми целями; – сравнение деятельности организации с тем или иным эталоном («идеальной» моделью)

*Продолжение табл. 2*

Положения	ТИП САМООЦЕНКИ
-----------	----------------

самооценки	<b>САМООЦЕНКА ЛИЧНОСТИ</b>	Самооценка деятельности организации
б) Результат	– изменение поведения личности; повышение эффективности деятельности; развитие личности	– планирование улучшений в организации

ГОСТ Р ИСО 9004:2001 содержит следующее определение самооценки: «самооценка – это всестороннее оценивание, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности организации и уровне зрелости системы менеджмента качества» [8]. Несмотря на наличие определения, зафиксированного в стандарте, до настоящего времени не существует единого мнения и подхода к определению сущности, механизма реализации, а также реакции организации на результаты самооценки. В целом же можно выделить следующие группы подходов, сложившиеся в современной практике менеджмента качества:

1 Самооценка как сопоставительный анализ по сравнению с лучшими организациями, с какой либо моделью или эталоном.

Данному подходу присущи трудности выбора модели (как правило, выбирают исходя из целей оценки), а также неясно, как используются результаты самооценки (получается оценка ради оценки).

2 Самооценка как необходимый инструмент деятельности организации при участии в различных конкурсах в области качества (национальных, региональных, международных, отраслевых).

То есть в соответствии с этим подходом, самооценка используется в случае участия организации в одном из существующих конкурсов в области качества и необходимость ее обусловлена требованиями, предъявляемыми к участникам. Но это очень узкий подход к содержанию самооценки, хотя и очень распространенный.

3 Самооценка как метод диагностики состояния организации и перспектив ее дальнейшего развития.

С точки зрения сторонников данного подхода, самооценка необходима для выявления сильных и слабых сторон деятельности организации; возможностей, которыми она обладает и угроз, которые препятствуют реализации данных возможностей. Можно в целом согласиться с содержанием данного подхода, отмечая, однако его определенную ограниченность. Диагностика проводится на основе сравнения с плановыми показателями, либо достигнутыми за прошлые периоды времени. Таким образом, организация как бы констатирует произошедшие изменения, не сопоставляя свою позицию с позицией внешней среды.

4 Самооценка как один из этапов совершенствования деятельности организации.

Данный подход фактически не противоречит ни одному из перечисленных выше, включает их как неотъемлемые, составные части и является наиболее комплексным и обобщающим.

Подходы к содержанию категории «самооценка деятельности организации» приведены в табл. 3 [1, 3, 4, 5, 7, 8, 10].

### **3 Подходы к содержанию категории «самооценка деятельности организации»**

Автор/первоисточник	Содержание категории «самооценка деятельности организации»
Галлеев В.И., Дворук Т.Ю.	– вид сопоставительного анализа деятельности организации в сравнении с какой-либо моделью, эталоном
Альперин Л.Н.	– исчерпывающий и систематический пересмотр принципов деятельности компании и достигнутых ею результатов с учетом модели развития бизнеса, которую реализует данная компания
Андерсен Б.	– метод, предназначенный для оценива-

	ния уровня показателей организации и ее процессов со стороны самой организации
Конка М.Г.	– постоянное средство выявления скрытых, незаметно подкрадывающихся организационных напряжений, с одной стороны, и важный элемент выработки инновационных планов и получения конкретных решений по снятию напряжений, с другой
Конти Т.	– анализ способности организации решать свои основные задачи и достигать своих целей, в частности, ее возможность сохранять и повышать конкурентоспособность при изменении внешних условий
Шайнберг С.	– процесс, имеющий философскую подоплеку, которая заключается в том, что оценка должна осуществляться по собственному побуждению самой организацией, а не внешними экспертами
ГОСТ Р ИСО 9004:2001	– всестороннее оценивание, итогом которого является мнение или суждение о результативности и эффективности организации и уровня зрелости системы менеджмента качества

*Продолжение табл. 3*

Автор/первоисточник	Содержание категории «самооценка деятельности организации»
Руководство по самооценке ЕФУК	– всеобъемлющий, систематический регулярный анализ результатов и самой деятельности организации относительно модели делового совершенства
Рекомендации по самооценке деятельности организации на соответствие критериям премий Правительства РФ в области качества 2004 г.	– периодический анализ фактического состояния работы по качеству и ее результатов

Международная и отечественная практика показывают, что проведение самооценки дает организации такие преимущества, как:

- систематический подход к совершенствованию деятельности;
- получение объективных оценок, основанных на фактах, а не на личном восприятии отдельных работников или руководителей;
- использование единого комплекса критериев, который нашел широкое применение во многих странах при оценке организациями своей деятельности и ее результатов;
- согласованное понимание того, что в реальных условиях должна сделать организация в целом, ее отдельные подразделения и каждый работник, исходя из политики и стратегии;

- обучение персонала применению принципов всеобщего менеджмента качества;
- внедрение различных инициатив и передовых методов менеджмента качества в повседневную деятельность организации;
- выявление и анализ процессов, в которые можно ввести улучшения;
- оценка изменений, произошедших с момента проведения предыдущей самооценки;
- возможность распространения передового опыта лучших подразделений организации или других организаций;
- возможность признания и стимулирования достижений подразделений и работников;
- возможность сравнения с лучшими результатами, достигнутыми как самой организацией, так и другими организациями.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

- 1 Андерсен Б. Бизнес-процессы: инструменты для совершенствования. М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.
- 2 Батаршев А.В. Личность делового человека: социально-психологический аспект. М.: Дело, 2003.
- 3 Галеев В.И., Дворук Т.Ю. Самооценка – метод совершенствования системы менеджмента качества // Сертификация. 2002. № 1.
- 4 Конка М.Г. Один стратегический подход к использованию самооценки и бенчмаркинга // Избр. тр. 40-го конгресса ЕОК. Пер. с англ. М., 1997.
- 5 Конти Т. Самооценка деятельности организации. М.: РИА «Стандарты и качество», 1999.
- 6 Ожегов С.И. Словарь русского языка. М.: Сов. энциклопедия, 1975.
- 7 Рекомендации по самооценке деятельности организации на соответствие критериям премий Правительства РФ в области качества 2004. М.: Б.и., 2004.
- 8 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. ГОСТ Р ИСО 9004:2001. М.: Изд-во стандартов, 2001.
- 9 Советский энциклопедический словарь. М.: Сов. энциклопедия, 1982.
- 10 Шайнберг С. Крах «потемкинских деревень». Гетеборг, Швеция, 2002.

***Т.П. Шарашкина***

## **ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССА ПРОЕКТИРОВАНИЯ НОВОЙ ПРОДУКЦИИ**

---

В настоящее время наибольшее значение придается автоматизации функции прогнозирования, занимающей центральное место в управлении конкретными проектами. Отличительными свойствами современных автоматизированных систем стало появление информационного обмена между фирмами. Подобные системы будут иметь важное значение для развития методов управления проектами, поскольку исследования показали, что наличие системы связи оказывает существенное влияние на процесс принятия решения и, особенно на непрограммируемые виды деятельности. Поэтому создание проблемно-ориентированной интерактивной компьютеризированной системной связи является основным направлением развития информационных систем управления проектами. Ее функционирование прогнозируется на основе предположения, что большинство старших сотрудников фирмы, принимающих участие в проекте, должны иметь регулярный доступ к внутренней управленческой системе через терминал компьютера. Информационная система управления проектом должна исключать информацию, не используемую в данном проекте, и распространять сопряженную информацию через те же самые терминалы, которые используются для автоматизации управленческих операций в течение рабочего дня фирмы.

Информационная система управления проектом должна контролироваться центральной ЭВМ, которая находится у главного (генерального) подрядчика.

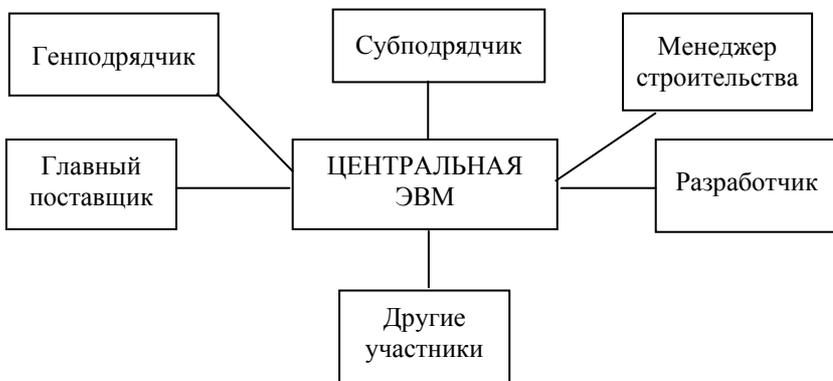
Все основные участники проекта должны иметь доступ к информационной системе управления проектом через собственные, установленные в бюро компьютеры (называемые периферийными ЭВМ), которые могут, помимо этого, вести обработку внутренних данных.

Подобная взаимосвязанная сеть ЭВМ приведена на рис. 1.

Форма и среда линий передачи данных между центральной и периферийными ЭВМ определяются плотностью информационного и показателем отношения издержек к получаемым преимуществам. Это могут быть обычные телефонные линии или даже микроволновые линии спутниковой связи.

Функции центрального компьютера могут включать:

- запрос информации с периферийных ЭВМ и распространение информации в обратном направлении;
- обработка информации определенным способом;
- регистрация информации посредством записи в центральную базу данных, если это потребуется.



**Рис. 1** Схема связи компьютеров информационной системы управления проектом

Чтобы эффективно реализовать указанные функции и действовать в качестве «посланника» между периферийными ЭВМ, возможно, даже принадлежащими различным фирмам-изготовителям, потребуются различные вложенные интерфейсы: с администратором базы данных; с пользователями центральной ЭВМ; с периферийными ЭВМ, установленными на рабочих местах у участников проекта.

Вопрос о функциях конкретной информационной системы управления проектом зависит от понимания специалистами, генерирующими систему, ее целей.

Примеры возможных рабочих режимов и свойств такой системы приведены ниже:

1) Система должна функционировать как универсальная система электронной почты. При поступлении символа «Включено» информационная система управления проектом будет реализовывать все новые сообщения, направляемые пользователю (с возможностью производить считывание и давать ответ позже, при этом пользователь будет оповещен специальным символом включения).

Сообщения могут иметь конкретные адреса или копироваться для других участников проекта системой коллективного пользования.

2) Информационная система управления проектом может хранить записи сообщений, ответов на них, данных, сообщений об отставаниях от плановых сроков и т.д. Соответствующие критерии рабочих характеристик членов коллектива разработчиков могут основываться и на таких, например, показателях, как среднее время задержки ответа на запросы административного персонала.

3) Система может допускать поиск сообщений по разнообразным поисковым атрибутам: ключевым словам, специфическим данным и т.д.

4) В целях сокращения времени обмена данными и затрат на эти операции может быть использован пакетный режим работы с периферийными ЭВМ, функционирующими как интеллектуальные терминалы.

5) Система должна предусматривать добавление в нее любых необходимых статистических данных: климатических условий, трудозатрат, состояния исполнения заказов на поставку материалов и изделий или изменения заказов и т.д.

6) Защищенность данных будет определяться пользователем информационной системы, приводящим ее в исполнение, доступ к информации может ограничиваться в зависимости от желания пользователя.

7) В связи с возрастающим интересом инженеров-проектантов к системам автоматизированного проектирования может оказаться перспективным применение трехмерных изображений вместо обычных двумерных изображений конструкций. Информационная система управления проектом должна оказаться в состоянии оперировать в графическом режиме с высокой разрешающей способностью, чтобы формировать и разворачивать в требуемом направлении трехмерные изображения.

8) Информационная система управления проектом должна использовать потоки информации, содержащей принимаемые решения и те данные, которые требуются для принятия указанных решений.

9) Информационная система управления проектом может накапливать статистические данные относительно фактических информационных потоков при исполнении проекта. Это будет в дальнейшем содействовать прогнозированию ресурсов рабочей силы, требующейся для обработки информации (т.е. для управления) в будущих проектах.

10) Поскольку база данных информационной системы управления проектом будет также содержать проблемы и решения в порядке их возникновения наряду с данными о решениях, приводящих к успеху в реализации проекта, она может быть использована в составе обучающего модуля, применяющегося для тренировки в использовании ЭВМ будущих претендентов на занятие должностей менеджеров проектов.

11) Должны быть разработаны и представлены участникам проекта программные средства, способные генерировать информационные системы управления проектом с конкретными данными по конкретному проекту.

12) Поскольку система сможет обрабатывать информацию всех основных типов – текстовую, буквенно-цифровую (данные), речевую и графическую – она будет в определенной степени универсальной и сможет успешно использоваться для управления проектами в различных сферах деятельности человечества.

Приведенный обзор возможных свойств перспективных информационных систем управления проектами показывает, что их функционирование в будущем связано с передачей постоянно возрастающих потоков информации. Это станет возможным благодаря использованию достижений технического прогресса, что повлияет на способы принятия решений и повысит эффективность управления в целом.

В то же время дальнейшее совершенствование автоматизированных информационных систем для управления проектом не вытеснит таких традиционных способов взаимодействия, как деловая беседа и необходимость ведения менеджером проекта личных записей.

*Н.А. Филиппова, И.В. Филиппова*

## **ОЦЕНКА НАУЧНО-ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РЕСПУБЛИКЕ МОРДОВИЯ**

---

---

Научно-инновационная деятельность является важнейшим фактором модернизации экономики, ее становления, развития и укрепления. Вместе с тем, в течение последнего десятилетия масштабы инновационной деятельности в российской экономике весьма скромны. Так, доля инновационных организаций в промышленности по отношению к их общей совокупности сократилась с 50 – 60 % в 1980-х гг. до 20 % в первые послеперестроечные годы и, наконец, до 4 – 6 % в конце 1990-х гг.

Подобные тенденции характерны и для Республики Мордовия. Так, в 2002 г. в промышленности Республики Мордовия число предприятий, осуществляющих разработку и внедрение технологических инноваций, составило 17. Среди отраслей промышленности по уровню инновационной активности выделяется машиностроение и металлообработка (15 %), пищевая промышленность (4 %), транспорт и связь

(5 %). Очень низкий уровень инновационной активности характерен для таких отраслей, как электроэнергетика, черная металлургия, легкая промышленность, информационно-вычислительное обслуживание.

На начало 2003 г. в Едином государственном регистре предприятий и организаций на территории Республики Мордовия по отрасли «Наука и научное обслуживание» было зарегистрировано 83 организации. В 2001 г. их было 80.

В общем числе научных организаций преобладали организации государственной и частной форм собственности (22 % и 68 %).

В 2002 г. научными предприятиями и организациями республики было получено прибыли на сумму 25,1 млн. р., в том числе малыми предприятиями данной отрасли получено прибыли 0,6 млн. р. По сравнению с 2001 г. финансовый результат увеличился на 10,6 %.

Крайне важным для повышения эффективности научно-инновационной деятельности Республики Мордовия является ее кадровый потенциал, который остается конкурентным преимуществом республики и должен стать основой новой экономики. В этой связи в последние годы наблюдается ежегодный рост обучающихся в аспирантуре. На начало 2003 г. в аспирантуре обучалось 893 человека. Численность их по сравнению с 2001 г. возросла на 8,1 %. Продолжает увеличиваться выпуск из аспирантуры: в 2002 г. по сравнению с 2001 г. выпуск аспирантов возрос на 7 %.

В профессиональной структуре научных кадров Республики Мордовия в 2002 г. традиционно преобладали специалисты технических наук. На их долю приходилось 71,2 % исследователей. По сравнению с 2001 г. произошло снижение на 4 % данной категории специалистов. На долю естественных наук приходилось 8,5 % исследователей, на гуманитарные и общественные – по 7,6 % и 7,9 % соответственно. Сельскохозяйственными науками занимались 3,3 % специалистов, медицинскими – 1,5 %.

Основной формой подготовки научных и научно-педагогических кадров является аспирантура на базе высшего и профессионального образования и докторантура. На начало 2003 г. в республике подготовку аспирантов вели 4 организации, из них 3 высших учебных заведения и 1 научно-исследовательский институт.

К сфере науки и научного обслуживания отнесены также 30 малых предприятий, на которых работают всего 150 – 170 человек, причем 30 % из них привлечены в порядке совместительства или по трудовым соглашениям. Объем работ, выполненных малыми предприятиями в научной сфере, по статистическим данным, составил в 2002 г. всего 0,4 % от объема всех работ, товаров и услуг, выполненных малыми предприятиями республики (в 2001 г. – 0,7 %).

Таким образом, сложившаяся ситуация свидетельствует о недостаточно высоком уровне научно-инновационной деятельности в республике. В связи с этим требуется реализация единой согласованной политики в сфере науки, технологий и перехода к инновационной экономике.

*А.В. Ерастова, В.И. Маколов*

## **МЕТОДОЛОГИЯ И ПРАКТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Организационная культура – сложное, многослойное явление, включающее и материальное, и духовное в жизни и деятельности организации. Она состоит из множества элементов, которые необходимо рассматриваются на нескольких уровнях: поверхностном, подповерхностном и глубинном уровнях (рис. 1). В связи с тем, что организационная культура оказывает значительное влияние на успехи и результаты хозяйственной деятельности организации, возникает необходимость исследования культуры предприятия. Многочисленные исследования показывают, что процветающие компании отличаются высоким уровнем культуры, который формируется в результате продуманных и спланированных действий.

### *Внешние факторы*

- технология;
- архитектура;
- наблюдаемые образцы поведения

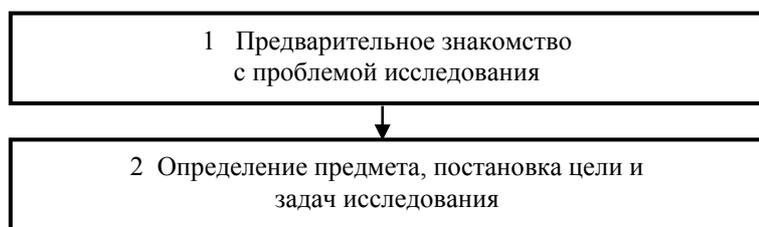
**Рис. 1 Структура организационной культуры по Э. Шайну [1, с. 24]**

Как определить тот оптимальный уровень развития культуры, который в наибольшей степени будет способствовать развитию предприятия? В данном случае необходимо применение комплексного анализа к диагностике всех составляющих организационной культуры. Сложность данной оценки заключается в том, что нет разработанных критериальных показателей уровня развития культуры организации. По этой же причине нельзя рассчитать влияние организационной культуры на эффективность деятельности предприятия.

Однако заменой количественной оценки влияния организационной культуры на результат хозяйственной деятельности предприятия может стать ее качественная оценка. А именно, выявление определенных черт организационной культуры, которые создают благоприятные условия для развития предприятия, реализации планируемых изменений и влияют на эффективность его деятельности.

Исходя из вышесказанного, актуальной задачей является разработка методологии исследования и оценки организационной культуры.

Методология исследования культуры организации включает постановку цели, определение предмета и задач исследования, выбор подходов и методов, которые способствуют получению оптимального результата. Последовательность этапов научно-практического исследования организационной культуры представлена на рис. 2.



## Рис. 2 Этапы научно-практического исследования организационной культуры

Целью исследования является определение наиболее оптимальной для данной организации культуры, которая должна отвечать следующим требованиям:

- соответствовать концепции стратегического развития организации, отражать ее перспективные потребности и задачи;
- учитывать размеры и территориальное размещение организации, принимать во внимание ее отраслевую принадлежность (промышленность, торговля, бюджетная организация, перерабатывающее предприятие и т.д.);
- способствовать реализации изменений и нововведений в организации.

Наиболее ответственным этапом в исследовании организационной культуры является выбор подхода и методов. Исследования, проводимые во многих областях науки, позволили обосновать необходимость системного подхода к познанию объектов и явлений социальной действительности. Практически ни одно научное явление в настоящее время не может обойтись без системных представлений. Организационная культура также требует системного подхода к изучению, как ее структуры, так и управления процессами ее формирования и развития. Однако в реальной практике, исследованию подвергаются лишь отдельные элементы культуры организации. Причинами того являются:

- во-первых, недостаточное понимание руководством предприятий значения организационной культуры из-за относительной новизны данного понятия, отсутствия практического опыта ее использования как важнейшего фактора успеха организации;
- во-вторых, недостаточно исследованы место и роль организационной культуры в системе управления предприятием. До сих пор нет четкого представления о структуре организационной культуры, не разработаны принципы и методы управления процессами ее формирования и развития на большинстве российских предприятий, не развиты коммуникационные связи между ее субъектами и объектами;
- в-третьих, организационная культура на сегодня не является сферой профессиональной деятельности на отечественных предприятиях, поэтому отсутствуют специалисты и консультанты по вопросам ее организации и управления ею.

Исследование организационной культуры должно осуществляться с учетом основных принципов: историчности, научности, системности, комплексности, ментальности, эффективности.

1 **Историчность.** Система ценностей предприятия, сформировавшиеся межличностные отношения должны сопоставляться с основными общечеловеческими ценностями.

2 **Научность.** Необходимо использовать достижения современной науки и научно-обоснованные методы при оценке системы управления культурой предприятия.

3 **Системность.** Организационная культура должна рассматриваться как система взаимосвязанных элементов и отношений.

4 **Комплексность.** Данный принцип предполагает рассмотрение культуры с учетом влияния психологических, социальных и организационно-экономических факторов.

5 **Ментальность.** Организационная культура должна оцениваться с учетом менталитета, обычаев, традиций страны, в которой действует данная организация.

6 **Эффективность.** Данный принцип предполагает необходимость целенаправленного воздействия на совершенствование составляющих организационной культуры в целях улучшения социально-психологических условий деятельности сотрудников и достижения высоких социально-экономических результатов деятельности предприятия.

В связи с особым влиянием человеческого фактора в культуре организации использование многих методов исследования ограничено (например, экспериментов). Применение метода анонимного анкетирования в сочетании с наблюдением и изучением документов позволит получить достаточно объективные результаты изучения проблем организационной культуры.

Методы анкетирования наблюдения и изучения документов были использованы нами для исследования уровня развития организационной культуры трех крупных промышленных предприятий Республики Мордовия: ОАО «Лисма», ОАО «Электровыпрямитель», ОАО «Биохимик». Выбор данных предприятий в качестве объектов исследования был обусловлен достаточно высоким уровнем их экономического развития и наличием широкого спектра составляющих организационной культуры.

Анкетирование проводилось среди работников различных уровней управления, инженерно-технических работников, рабочих и служащих. Его целью являлось выявление ценностных ориентаций сотрудников различных категорий, характера их отношений и включенности в составляющие организационной культуры. В ходе анкетирования ставились задачи определения уровня и степени развитости различных элементов культуры предприятия.

В процессе анкетирования было опрошено 164 сотрудника ОАО «Лисма», 116 сотрудников ОАО «Биохимик» и 140 сотрудников ОАО «Электровыпрямитель». Анкетирование проводилось анонимно.

Анкета включает в себя восемь блоков вопросов. Первый блок содержит вопросы общего, ознакомительного характера. Они дают информацию о самом респонденте: возраст, пол, уровень образования, занимаемая должность и стаж работы на данном предприятии. Остальные семь блоков вопросов соответствуют составляющим организационной культуры. Так, второй блок вопросов характеризует экономическую составляющую, третий – политическую. Социальная составляющая отражена в четвертом блоке вопросов, в пятом и шестом блоках характеризуются соответственно профилактически-оздоровительная составляющая и составляющая досуга и отдыха. Следующий блок связан с образовательной составляющей. Последние два вопроса характеризуют династическую составляющую организационной культуры предприятий.

Оценка результатов анкетирования проводилась на основе определения доли респондентов, выбравших тот или иной вариант ответа на поставленный вопрос. На основе исследования всех составляющих организационной культуры обследуемых предприятий был заполнен экран уровня их развития, представленный в табл. 1.

**1 Уровни развития составляющих организационной культуры на обследуемых предприятиях**

Предприятие	Составляющие организационной культуры						
	Экономическая	Политическая	Социальная	Оздоровительная	Досуг	Образовательная	Династическая
ОАО «Лисма»	Н	В	С	В	В	В	С
ОАО «Электровыпрямитель»	Н	Н	Н	С	Н	С	Н
ОАО «Биохимик»	Н	Н	С	В	В	В	С

Н – низкий уровень развития составляющей; С – сред-

ний уровень развития составляющей; В – высокий уровень развития составляющей.

По данным табл. 1 можно сделать вывод, что достаточно сильную организационную культуру имеет ОАО «Лисма». Сильная организационная культура препятствует проникновению в нее «вирусов» из внешней среды, способствует сохранению стабильности и порядка в организации, формирует устойчивый имидж предприятия. Однако такая организационная культура может стать и препятствием при проведении изменений в силу ее консерватизма.

Организационную культуру ОАО «Биохимик» можно охарактеризовать как умеренно сильную. Это наиболее предпочитаемый вид организационной культуры, так как при всех своих положительных качествах не вызывает сильного сопротивления у сотрудников при ее изменениях.

Слабую организационную культуру имеет ОАО «Электровыпрямитель». Подобный вид культуры благоприятен для ее изменений и формирования новой, адекватной деятельности завода организационной культуры.

Для проведения диагностики организационной культуры на исследуемых предприятиях были использованы стандартизированные опросники Г. Ховстида, адаптированные к уровню организации.

В анкетировании участвовали по 70 сотрудников различных уровней управления, инженерно-технические работники, рабочие и служащие ОАО «Лисма», ОАО «Биохимик» и ОАО «Электровыпрямитель». Результаты опроса послужили основой диагностики.

Целью данной диагностики является определение уровня параметров организационной культуры промышленных предприятий Мордовии и выявление соотношений между ними.

Обобщенные результаты диагностики организационных культур обследуемых предприятий Республики Мордовия представлены в табл. 2.

Данные табл. 2 свидетельствуют о высоком уровне на всех обследуемых предприятиях значения таких параметров организационной культуры как «избежание неопределенности» и «патернализм», что характеризует высокую степень формализации и структуризации действий, зажатость в «тисках» правил и инструкций, неспособность работников самостоятельно принимать решения. Высокое значение параметра «коллективизм/индивидуализм» в ОАО «Лисма» в сочетании с вышеприведенными параметрами может способствовать формированию «групповщины» в организации. На двух других обследуемых предприятиях значение данного параметра можно оценить как среднее. Значение таких параметров как «дистанция власти» и «мужественность/женственность» на всех исследуемых предприятиях можно оценить как среднее, что достаточно благоприятно для развития этих предприятий.

## 2 Показатели параметров организационной культуры по исследуемым предприятиям (в баллах)

Предприятия	Параметры организационной культуры				
	Избежание неопределенности	Коллективизм / индивидуализм	Дистанция власти	Патернализм	Мужественность / Женственность
ОАО «Лисма»	80,0	70,0	45,0	70,0	52,0
ОАО «Электровыпрямитель»	(В)	(В)	(С)	(В)	(С)
ОАО «Биохимик»	75,0	65,0	52,5	75,0	62,5
	(В)	(С)	(С)	(В)	(С)
	72,5	61,3	41,0	70,8	50,0
	(В)	(С)	(С)	(В)	(С)

---

Н – низкий показатель параметра; С – средний показатель  
параметра;  
В – высокий показатель параметра.

---

Таким образом, исследования организационной культуры в современных условиях являются важнейшим направлением деятельности менеджмента компании. Они необходимы для выявления сильных и слабых сторон культуры организации и определения направленности управленческих воздействий.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Schein E. Organizational Culture: A Dynamic Model. Working Paper number 1412-83, Massachusetts Institute of Technology, Fed, 1983.

Ю.Р. ЕНАЛЕЕВА

### УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА КАЧЕСТВО: ВЗГЛЯД СПЕЦИАЛИСТОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

---

---

*В последние годы управление затратами на качество стало одной из наиболее популярных тем при обсуждении проблем менеджмента качества, о чем свидетельствует, в первую очередь, резко возросшее количество публикаций по данной проблематике. Это объясняется тем, что в современных условиях жесткой конкуренции любое решение в области качества должно иметь экономическое обоснование. Система качества, в которой отсутствуют экономические механизмы обеспечения и улучшения качества не может быть эффективной, так как мировая практика убедительно свидетельствует, что только организационными мерами обеспечить конкурентоспособность продукции невозможно. Поэтому организация работ по определению, анализу и оптимизации затрат на качество становится важнейшим элементом системы качества и обеспечивает руководству предприятия возможность принятия экономически обоснованных решений. Однако на большинстве отечественных предприятий управление затратами на качество в полном объеме не осуществляется.*

*Рассмотрим отношение предприятий к проблеме управления затратами на качество и их взгляды на решение конкретных вопросов в данной области на примере двух крупных промышленных предприятий, расположенных в разных регионах страны и работающих в различных отраслях – ОАО «Завод «Сарансккабель» (г. Саранск) и ОАО «Трубодеталь» (г. Челябинск).*

*Выбор основывается на том, что на данных предприятиях работа в области качества имеет длительную историю, в настоящее время создана и сертифицирована система менеджмента качества на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001:2001, для установления порядка и принципов организации работ по управлению затратами на качество разработаны соответствующие стандарты предприятия.*

*Для определения своего отношения к проблеме управления затратами на качество, заинтересованности к ней руководства предприятий, службы качества и экономических служб данных предприятий нами была разработана соответствующая анкета и проведено анкетирование.*

*В ОАО «Завод «Сарансккабель» в анкетировании участвовали представители службы качества, экономических служб предприятия. На другом рассматриваемом предприятии – ОАО «Трубодеталь» в анкетировании приняли участие генеральный директор, директор по организационному развитию и стратегическому планированию, представители отдела управления качеством и сертификацией (ОУКиС), планово-экономического отдела (ПЭО). Результаты анкетирования представлены в табл. 1.*

#### **1 Результаты анкетирования в ОАО «Завод «Сарансккабель» и ОАО «Трубодеталь»**

---

Оцениваемая по-	Результаты анкетирования
-----------------	--------------------------

---

<i>зиция</i>	<i>ОАО «Завод «Сарансккабель»</i>	<i>ОАО «Трубоде- таль»</i>
<i>1 Наличие управления затратами на качество</i>	<i>Осуществляется</i>	<i>Осуществляется</i>
<i>2 Цель управления затратами на качество</i>	<i>Оценка эффективности управления качеством, принятие необходимых управленческих решений</i>	<i>Оценка эффективности управления качеством, принятие необходимых управленческих решений. Выполнение требований ГОСТ Р ИСО 9001:2001</i>
<i>3 Необходимость учета и анализа затрат на качество</i>	<i>Измерение и анализ затрат на качество должно осуществляться регулярно</i>	<i>Измерение и анализ затрат на качество должно осуществляться регулярно</i>
<i>4 Подразделения, которые должны быть вовлечены в процесс управления затратами на качество</i>	<i>ПЭО, ОТК, ОФК, ЦЗБ</i>	<i>ПЭО, ОУКиС, ОТК и другие подразделения предприятия</i>

Продолжение табл. 1

<i>Оцениваемая позиция</i>	<i>Результаты анкетирования</i>	
	<i>ОАО «Завод «Сарансккабель»</i>	<i>ОАО «Трубоде- таль»</i>
<i>5 Способ учета затрат на качество</i>	<i>В рамках действующей системы бухгалтерского учета</i>	<i>В рамках специально созданной системы учета затрат на качество</i>
<i>6 Выбранная классификация затрат на качество</i>	<i>Модель «Предупреждение, оценивание, отказы»</i>	<i>Классификация затрат по видам деятельности</i>
<i>7 Наибольшие затраты на качество на предприятии</i>	<i>Затраты на содержание контрольного аппарата</i>	<i>Затраты на содержание контрольного аппарата, потери от брака</i>

В ОАО «Завод «Сарансккабель» и ОАО «Трубодеталь» анкетирование показало, что 100 % респондентов считают необходимым постоянно учитывать и анализировать затраты на качество, периодически готовить отчеты по ним. Поэтому на исследуемых предприятиях опрашиваемые также однозначно отметили, что управление затратами на качество осуществляется для оценки эффективности управления качеством на предприятии и принятия необходимых решений. При этом представители ОУКиС ОАО

«Трубодеталь» пояснили, что учет и анализ затрат на качество ведется на рассматриваемом предприятии и в связи с тем, что это исходит из требований ГОСТ Р ИСО 9001:2001.

На вопрос о том, какое подразделение, на ваш взгляд, должно осуществлять учет и анализ затрат на качество мнения опрашиваемых разделились. Так, в ОАО «Завод «Сарансккабель» 66 % респондентов – сотрудники службы качества и некоторые работники планово-экономического отдела (ПЭО) отметили, что данная работа должна выполняться персоналом ПЭО, так как это подразделение уже фактически занимается этим. Остальные респонденты указали на несколько подразделений предприятия – ПЭО, отдел технического контроля (ОТК), отдел финансового контроля (ОФК), центральную заводскую бухгалтерию (ЦЗБ). Именно эти сотрудники рассматриваемого предприятия знают все трудности, с которыми приходится сталкиваться при сборе информации о затратах на качество, и уже давно осознали необходимость совместной работы в данной области.

В ОАО «Трубодеталь» 20 % респондентов (высшее руководство) указали на несколько структурных подразделений (ПЭО, ОУКиС, отдел планирования и организации труда (ОПиОТ), отдел технического контроля (ОТК), центральную заводскую лабораторию (ЦЗЛ), испытательный центр (ИЦ) и др., которые должны совместно выполнять эту работу. 80 % опрашиваемых – работники ПЭО и ОУКиС считают, что учетом и анализом затрат на качество должен заниматься ПЭО. Данное структурное подразделение на протяжении последних пяти лет составляло сводный отчет по затратам на качество, проводило их анализ. ПЭО является ответственным за выполнение работы и в настоящее время. Однако, в сборе информации о затратах на качество фактически заняты работники многих подразделений предприятия, а функции ПЭО заключаются в упорядочивании, обобщении этих данных, и проведении анализа рассматриваемых затрат.

В ОАО «Завод «Сарансккабель» все респонденты оказались едины в том, что определять затраты на качество целесообразно в рамках действующей системы бухгалтерского учета и использовать при этом, уже ставшую традиционной классификацию затрат на качество в соответствии с моделью «Предупреждение, оценивание, отказы». Выбор данной классификации можно объяснить тем, что опрашиваемые сотрудники предприятия не желают что-либо менять при проведении учета затрат на качество. Переход к другой классификации будет сопровождаться большими трудностями и потребует дополнительных усилий. В то же время один сотрудник службы качества указал на предпочтительность использования в ОАО «Завод «Сарансккабель» классификации по видам деятельности. Это объясняется тем, что данный сотрудник понимает необходимость перехода к классификации затрат на качество по видам деятельности, но пока не знает как именно это сделать.

В ОАО «Трубодеталь» все респонденты отметили, что затраты на качество целесообразно определять в рамках специально созданной системы учета затрат на качество, а не в рамках действующей системы бухгалтерского учета, так как существующая система бухгалтерского учета не может представить достаточно информации для принятия решений в области управления затратами на качество. Поэтому на данном предприятии бухгалтерия не принимает участия в процессе управления затратами на качество.

В ОАО «Трубодеталь» анкетирование показало, что работники предприятия (100 % респондентов) при учете и анализе затрат на качество считают целесообразным использовать классификацию затрат по видам деятельности, т.е. определять затраты на процессы. В связи с тем, что рассматриваемое предприятие сертифицировало систему менеджмента качества на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001:2001, это решение, на наш взгляд, является логичным.

В ходе анкетирования выяснилось, что наибольший удельный вес в общих затратах на качество в ОАО «Завод «Сарансккабель», по мнению опрашиваемых занимают затраты на содержание ОТК, ЦЗЛ.

В 2003 г. действительно затраты на контроль и испытания были наибольшими среди затрат на качество.

В ОАО «Трубодеталь» 90 % респондентов – высшее руководство, сотрудники ПЭО и некоторые представители ОУКиС также указали на затраты на содержание контрольного аппарата (ОТК, ЦЗЛ, лабораторию неразрушающего контроля (ЛНК), дефектоскопистов, фотолаборантов), и 10 % (некоторые работники ОУКиС) отметили такой вид затрат как потери от брака. Однако фактически потери от брака не занимают и на протяжении всего периода, когда затраты на качество учитывались на предприятии, не занимали наибольшую долю в общих затратах на качество. Это является свидетельством того, что не все работники ОУКиС ОАО «Трубодеталь» достаточно хорошо владеют информацией о затратах на качество предприятия.

Таким образом, на основе проведенного в ОАО «Завод «Сарансккабель» и ОАО «Трубодеталь» ис-

следования можно сделать следующие выводы.

На данных предприятиях проблеме управления затратами на качество придают большое значение, что связано с желанием владеть оперативной экономической информацией для принятия управленческих решений в области качества, поскольку именно экономические причины должны служить движущей силой всех нововведений и изменений, происходящих в организации.

Однако анализ существующих на предприятиях систем планирования, учета, анализа затрат на качество показал, что сегодня они не способны решить эту задачу полностью. Основными проблемами, с которыми сталкиваются при управлении затратами на качество на предприятиях являются:

- отсутствие обоснованного выбора классификации затрат на качество, от которой зависит возможность применения тех или иных методов анализа, а значит, и возможность получения руководством предприятия необходимой экономической информации;

- несистематическое использование результатов анализа данных затрат для принятия управленческих решений;

- выделение исследуемых затрат из традиционных статей калькуляции, что не дает возможности учесть их полностью (ОАО «Завод «Сарансккабель»);

- проведение только сравнительного анализа классификационных групп затрат на качество без оценивания их влияния на результаты хозяйственной деятельности (ОАО «Завод «Сарансккабель»);

- отсутствие механизма доведения информации о затратах на качество предприятия до всех работников, занятых в процессе управления качеством и т.д.

*А. Т. Шилкина*

## **ПОСТОЯННОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ – ИНСТРУМЕНТ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

---

Потребность в быстро реагирующих системах, переход от традиционных компаний к высокоэффективным организациям являются основными принципами деятельности современного общества. Фундамент высокоэффективных организаций составляют формальные и неформальные команды. Примером являются различные группы по совершенствованию систем (группы регулирования процессов), занимающиеся изменениями систем на постоянной основе. Данные группы работают по межфункциональному принципу, состоят из отдельных представителей каждого участвующего в процессе подразделения и обеспечивают внедрение наиболее эффективной системы взаимодействия подразделения фирмы и такое совершенствование одной части процесса, которое бы не оказывало негативного влияния на весь процесс.

В настоящее время, в мире широко используются четыре различных типа групп: группы совершенствования деятельности подразделений, кружки качества, группы совершенствования процессов, целевые группы.

Формирование таких групп обуславливается реализацией концепции постоянного (непрерывного) совершенствования, организационной культурой, а также национальными традициями, которые используют в своей собственной деятельности различные фирмы.

В настоящее время, особую актуальность для дизайнеров организации имеют принципы менеджмента качества. Эти принципы разработаны с целью улучшения деятельности организации и положены в основу стандартов ИСО версии 2000 г.

Основным и представляющим для нас интерес является принцип постоянного (непрерывного) улучшения.

Постоянное улучшение – это философия, которая стремится совершенствовать все факторы, связанные с процессом преобразования входных параметров в конечный продукт на продолжительной основе.

Основными подходами к постоянному улучшению являются: методика быстрого анализа решения (FAST); бенчмаркинг; перепроектирование; реинжиниринг.

В отличие от постоянного улучшения, обновление (Reengineering) бизнес-процесса, означает радикальное одновременное изменение процесса. М. Хамер и Дж. Чампи определяют реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенного улучшения основных показателей эффективности, таких как стоимость, качество, обслуживание, скорость.

Постоянное улучшение, ставшее элементом политики компании, следует, по меньшей мере, распространять на: продукцию; процессы; систему менеджмента качества; бизнес и фирму в целом, включая все виды менеджмента; окружающую среду (в том числе качество жизни населения).

В Японии существует подход к использованию концепции постоянного улучшения, получивший собственное название – «точно – вовремя», Т-В (Just in Time), но, тем не менее, тесно переплетенный с другими образцами японской практичности: кайзен и тотальным качеством.

Кайзен называют наиболее сильной философией японского менеджмента. Существует несколько десятков определений понятия «кайзен». Л. Гелловей определил кайзен как систему постоянного улучшения продукта, сервиса и технологий с использованием мобильных команд, наделённых широкими полномочиями. В определении В.Дж. Стивенсона кайзен представляет собой философию, которая стремится совершенствовать все факторы, с процессом преобразования входных параметров в конечный продукт на продолжительной основе.

Кайзен, возможно, стал первым целостным «движением» в бизнесе, поскольку в Японии, в компании, использующей кайзен, сотрудник принимается и развивается как «целая личность», а не просто как «трудовой ресурс». Отличительными особенностями подхода кайзен является признание важности сотрудников и команд, их знаний и участия во всех аспектах жизни компании, вклада, который может – и, на самом деле, должен – вносить каждый сотрудник, чтобы улучшить свое рабочее место и то, что он производит; а также фокус на качестве и на клиентах. Все это позволяет вдохновлять, мотивировать и направлять усилия рабочей силы, которая непрерывно стремится к достижению общих целей и обеспечивает результаты, которые повышают сумму отдельных вкладов сотрудников.

Кайзен – это стиль мышления и поведения. Он направляет индивидуумов и команды в «компаниисемье», позволяет ориентировать их усилия на обеспечение прибыли в долгосрочном периоде за счет повышения качества продуктов и процессов, что должно повысить степень удовлетворенности потребителей. (Следует отметить, что слова «продукты», «процессы» и «клиенты» были намеренно использованы именно в таком порядке: японские рынки традиционно предполагали ориентацию на продукт, а не на клиента; кайзен ориентируется скорее на качество продукта, которое затем отражает качество заботы о клиенте.)

Процесс совершенствования в компании, использующей кайзен, – это предмет заботы каждого. Каждый сотрудник может свободно рассматривать любую инициативу, которая способствует улучшению продукта, дальнейшему сокращению потерь или издержек. Следовательно, группа, работа которой основана на принципах кайзен, в меньшей степени ограничена, нежели, например, группа, отвечающая за какой-либо проект или за контроль качества, или просто отдельно взятый сотрудник в традиционной западной компании, где их могут упрекнуть, если они начнут «совать нос» в функциональную область, выходящую за рамки компетенции их собственного департамента.

Ключевая концепция подхода кайзен состоит в том, что изменения являются всеохватывающими: ничто не является статичным, статус-кво отсутствует. Все должно подвергаться постоянному пересмотру. Следствием этого является то, что изменения не должны быть масштабными, то есть они могут сводиться к небольшим, постепенным модификациям. Это гарант того, что компания использует самые современные методы и обеспечивает наилучшее возможное качество. В течение последних пятидесяти лет подобные последовательные, небольшие, эволюционные изменения позволили преобразовать экономику Японии и предоставлять потребителям по всему миру продукты, которые постоянно устанавливают все новые стандарты. Сегодня во многих секторах японской экономики редко можно встретить ситуацию, когда японской компании необходимо совершить «квантовый скачок» для того, чтобы опередить западного конкурента или восстановить свою рыночную позицию.

Существует десять принципов кайзен. Это – классические принципы кайзен, которые практикуются в некоторых японских компаниях:

- 1 Концентрация на клиентах.
- 2 Непрерывные изменения.
- 3 Открытое признание проблем.
- 4 Пропаганда открытости.
- 5 Создание рабочих команд.
- 6 Управление проектами при помощи межфункциональных команд.
- 7 Формирование «поддерживающих» взаимоотношений.
- 8 Развитие самодисциплины.
- 9 Информирование каждого сотрудника.
- 10 Делегирование полномочий каждому сотруднику.

Другие литературные источники и другие специалисты в области кайзен, возможно, называют различное их число, однако это говорит лишь о том, что философию трудно свести к исчерпывающему набору правил или инструкций. Тем не менее, компании, использующие кайзен, демонстрируют очень схожие характеристики стиля/процесса управления.

Кайзен в своей классической форме не является полностью приемлемым для западного менталитета, как не является и полностью желательным для сотрудников. На самом деле, даже сами японские компании в настоящее время внедряют западную психологию и способы ведения бизнеса для того, чтобы в компании, использующей кайзен, создать в меньшей степени ориентированную на группы и отрицающую индивидуализм среду; цель этого – предоставить больше личной свободы, стимулировать личную инициативу и инновационный процесс, внедрить новые системы измерения и вознаграждения качества работы отдельного сотрудника – другими словами, создать в большей степени сбалансированную среду, которая была бы сочетанием восточного и западного.

*В.А. ЧИКНАЙКИНА*

Использование стандартов ИСО серии 9000 и принципов TQM в российских компаниях

---

---

Еще в послевоенные годы в СССР были заложены основные принципы TQM (например, системный подход к управлению, роль руководства, принятие решений, основанных на фактах, вовлечение работников). Инициативы предприятий по разработке и развитию методов управления качеством рождались еще в 1950-е гг. Первая попытка была сделана саратовскими машиностроителями, создавшими свою систему БИП (бездефектного изготовления продукции), затем появилась ее львовская модификация СБТ (система бездефектного труда), горьковская система КАНАРСПИ (качество, надежность, ресурс с первого предъявления), ярославская система НОРМ (научная организация работ по повышению моторесурса), КС УКП (комплексная система управления качеством продукции). КС УКП была разработана в ходе научно-практического эксперимента рядом ярославских предприятий совместно с НИИ Госстандарта СССР. Эта система стала базой для управления качеством во многих отраслях промышленности СССР.

Обобщая накопленный в России опыт решения проблемы качества, можно выделить несколько групп предприятий, которые тратят значительные деньги и усилия на внедрение СК и получение сертификатов их соответствия требованиям стандартов ИСО серии 9000. Их классификация охватывает только те предприятия, которые реально пытаются что-то делать в этой области, а не имитируют соответствующую активность.

К первой группе относятся крупные предприятия традиционных отраслей, для которых характерен самый высокий процент заинтересованных в получении сертификата на СК по стандартам ИСО серии 9000 (основная причина – активная работа на экспорт). Эта заинтересованность обеспечивает высокую вероятность четкого выполнения всех требований стандартов в части разработки и внедрения СК, хотя нельзя не видеть проблем, связанных с запущенностью и плохой организацией основных и, особенно, вспомогательных видов деятельности предприятий. Система качества действительно может выглядеть практически идеальной. Это может быть обусловлено такими причинами, как «наследие» советской командно-административной системы, а в некоторых случаях особенностями внешней среды (исторически сложилось так, что некоторые города в СССР возникали вокруг крупных заводов, поэтому людям в таких городах больше негде работать, кроме этих «градообразующих» заводов). Минусом такой ситуации является трудность обеспечения вовлеченности персонала в процесс постоянного совершенствования СК и улучшения качества продукции. Ведь под давлением угрозы увольнения работники стараются точно выполнять все предъявляемые к ним требования, но при этом от них трудно ожидать инициативы и предприимчивости.

Ко второй группе относятся компании, которые принимают решения о внедрении СК «впрок» или для выхода на зарубежные рынки, но не имеют реального опыта работы там и поэтому не очень четко понимают, что такое принципы TQM и зачем нужен сертификат на СК по стандартам ИСО серии 9000. Для таких компаний характерны формальное отношение к внедрению СК и неспособность подготовить работников к предстоящим изменениям. Поэтому, если сертификат на СК и будет формально получен,

то наладить необходимую работу им, как правило, не удастся. Все это исключает достижение необходимого результата и ведет к неэффективному расходованию денег.

Третья группа компаний, которые реально существуют в России, но их еще мало, – это компании, которые не только хотят, но и могут внедрять СК и обеспечивать ее эффективное функционирование. Сертификат на эту систему является для них одним из важных, но не главным результатом одного из промежуточных этапов работы по решению проблемы качества с целью обеспечения конкурентоспособности компании на отечественном и зарубежных рынках. Эта группа компаний является наиболее перспективной. Их идеологию и передовой опыт системного подхода к решению проблем эффективного производства продукции, конкурентоспособной по качеству и цене, необходимо распространять на другие предприятия России.

Формирование общей стратегии и комплекса функциональных стратегий компании предполагает не только разработку системы стратегических планов, но и формирование у руководителей и ведущих специалистов общего стратегического мышления – скоординированного подхода к долгосрочным перспективам компании и принятию оперативных решений с ориентацией на эти долгосрочные перспективы. Этого можно добиться, вовлекая в формирование стратегии как можно более широкий круг людей, от которых зависит стратегический результат, т.е. формируя соответствующую организационную культуру.

Стратегия качества должна рассматриваться как одна из важнейших функциональных стратегий и разрабатываться как неотъемлемая часть общей стратегии компании. Поэтому руководство компании, принимая решение о разработке и внедрении СК, должно задуматься о формировании всего комплекса стратегических компонентов.

Ситуация, с которой сталкиваются отечественные предприятия, ставшие на путь системного решения проблемы качества, кардинально отличается от той, которая была характерна для американских и западноевропейских компаний, когда они начали осваивать стандарты ИСО серии 9000 и принципы TQM. Поэтому в зарубежных публикациях по теории и методологии решения проблемы качества стратегические моменты за пределами стратегии качества, как правило, не затрагиваются. Ведь регулярный менеджмент для зарубежных компаний – естественный элемент их организационной культуры, а прозрачность деятельности – компонент, необходимый для успешных операций на рынке капитала и доверительных отношений с партнерами по бизнесу. Что же касается ориентации на удовлетворение потребителей, то это привычный для зарубежных компаний курс, обязательный для успешных операций на конкурентных рынках. Поэтому формирование и реализация в деятельности зарубежных компаний стратегии качества лишь затрагивает остальные элементы регулярного менеджмента, не предполагая необходимости их существенной перестройки. Главная же проблема, с которой сталкиваются отечественные компании, разрабатывающие СК по стандартам ИСО серии 9000 и принципам TQM, – это необходимость совмещения различных аспектов деятельности компании.

Если в отечественных компаниях цель создания СК – свести только к ее сертификации по стандартам ИСО серии 9000, то результат будет весьма ограниченным, если не провальным. Основное содержание процесса сертификации заключается в проверке документированности наиболее важных процедур и их реальном использовании. Однако соответствие деятельности компании тому, что предписано в документах системы качества, само по себе не обеспечивает высокого качества продукции, а лишь подтверждает ее способность производить продукцию или оказывать услуги, соответствующие некоторому стандарту или контракту.

Кроме этого, СК должна обеспечивать как соответствие продукции спросу на нее, так и гарантированное выявление и устранение недостатков процессов, которые влияют на ее качество, т.е. обеспечивать наибольшую вероятность качества выпускаемой продукции.

Таким образом, в нашей стране решению руководства компании о создании СК должны предшествовать разработка и принятие общей стратегии, в рамках которой стратегия качества является важнейшим, но не единственным компонентом, органично связанным с прочими функциональными стратегиями и ориентированным на достижение стратегических целей компании. В этом случае факторы, которые побуждают российские компании осваивать современные СК, будут побуждать их внедрять все более продвинутые элементы регулярного менеджмента.

Организация, решившая начать работу по внедрению современной СК, должна целенаправленно заниматься управлением изменениями, что в российских условиях не может не вызвать сопротивление. Можно обозначить следующие четыре барьера, препятствующие получению осязаемого результата от работы по внедрению СК.

1 Непонимание высшим руководством, что такое качество, и как улучшение качества влияет на эффективность работы организации в целом; ориентация руководителей предприятий исключительно на финансовый результат.

2 Сопrotивление работников любым изменениям, происходящим в организации.

3 Рассмотрение процесса совершенствования управления качеством как очередной программы, имеющей свое начало и конец.

При развертывании в компании работы по созданию, развитию и совершенствованию СК персонал буквально на первых этапах теряет интерес к происходящему, так как воспринимает его навязанным сверху. Как правило, это обусловлено тем, что первые результаты, подтверждающие движение компании в правильном направлении, приходят далеко не сразу, а при неэффективной организации работы в данном направлении могут и не появиться. Поэтому резко возрастает роль лидера, не только имеющего четкое видение ситуации и способного устанавливать цели организации (не противоречащие целям ее работников), но и обладающего талантом увлекать за собой сотрудников.

4 Ориентация исключительно на технические улучшения.

К настоящему времени многим работникам еще свойственно узкое восприятие того, что же влияет на качество. При этом превалирует мнение, что только производственный процесс действительно влияет на решение проблемы качества.

Судя по всему, для преодоления этого барьера лучше всего использовать работу в кросс-функциональных командах, где участники начинают осознавать целостность организации и проблемы качества.

Обобщая основные проблемы применения стандартов ИСО серии 9000 и принципов TQM в российских компаниях, следует отметить, что главные сложности обусловлены доминированием организационной культуры, сложившейся в советское время, и неразвитостью системы регулярного менеджмента, ориентированного на условия конкурентного рынка. Поэтому переход к менеджменту по стандартам ИСО серии 9000 и принципам TQM требует параллельного формирования основных функциональных стратегий и общей стратегии фирмы.

*Л.А. Федоськина, Д.В. Булычев*

## **АНАЛИЗ АВТОМОБИЛЬНОГО РЫНКА РОССИИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СЕРВИСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ**

---

---

В нашей стране последнее десятилетие характеризуется высокими темпами автомобилизации. По информации МВД России, за этот период парк автотранспортных средств увеличился более чем в два раза. Высокая социальная значимость автомобилестроения обуславливает необходимость продуманной государственной политики, обеспечивающей устойчивое развитие отрасли. В этих целях в 2002 г. Правительство Российской Федерации одобрило Концепцию развития автомобильной промышленности России на период до 2010 г. Она определяет цели, задачи и приоритеты развития отрасли для удовлетворения потребностей внутреннего рынка, развития производительных сил, увеличения экспорта автомобильной техники и обеспечения национальной безопасности. Концепция предусматривает:

- повышение конкурентоспособности отечественной автомобильной техники за счет перехода на выпуск продукции, соответствующей современному уровню требований;
- реформирование существующих автомобильных комплексов путем их разделения на отдельные виды производств с сохранением технологической специализации и расширением кооперационных связей;
- создание сборочных средств с участием ведущих автомобильных компаний;
- освоение выпуска современных автомобильных компонентов и материалов на отечественных заводах;
- интеграцию отечественной автомобильной промышленности в мировое автомобилестроение с учетом экономических интересов страны.

Итак, Концепция развития автомобильной промышленности России ориентирует предприятия отрасли на обновление производства с целью достижения мирового уровня с привлечением зарубежных партнеров. Такая направленность Концепции вполне обоснованна, поскольку все больше россиян в по-

следние годы отдают свое предпочтение автомобилям иностранного производства (далеко не всегда новым), что наглядно подтверждается представленным ниже исследованием автомобильного парка России за период с 1997 по 2001 гг.

Группа аналитиков ОАО «АВТОВАЗ» в 2001 г. провела обследование состояния автомобильного рынка за 9 лет – с 1993 по 2001 гг. Обратимся к результатам данного исследования [4]. За этот период автомобильный парк России увеличился практически в 2 раза и составил в 2001 г. более 21 млн. автомобилей. При населении в 145 млн. людей это 144 автомобиля на одну тысячу населения.

Проанализируем рост и изменение автомобильного парка России с середины 190-х гг. до 2001 г. на основе данных, приведенных в табл. 1.

Максимальные изменения парка наблюдались в 1995 и 1997 гг. Прирост парка в эти годы составил соответственно 1,5 и 1,8 млн. автомобилей.

### 1 Изменение парка легковых автомобилей в России за 1993 – 2001 гг.

Год	Парк, тыс. шт.	Прирост парка	% прироста парка к предыдущему году	Парк импортных автомобилей, тыс. шт.	Абсолютный прирост	Прирост, %	% иномарок к общему парку
1993	11 800			594			5,0
1994	13 200	1400	11,9	943	349	58,8	7,1
1995	14 700	1500	11,4	1192	249	26,4	8,1
1996	15 800	1100	7,5	1548	356	29,9	9,8
1997	17 600	1800	11,4	2145	597	38,6	12,2
1998	18 800	1200	6,8	2737	592	27,6	14,6
1999	19 700	900	4,8	2820	83	3,0	14,3
2000	20 353	653	3,3	3019	199	7,1	14,8
2001	21 231	879	4,3	3253	234	7,8	15,3

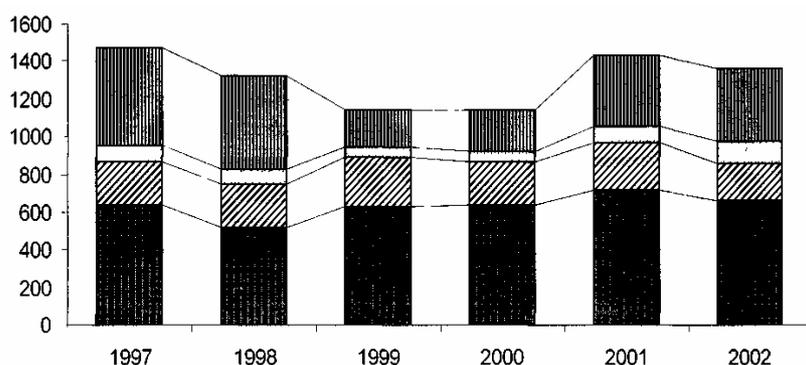


Рис. 1 Изменение объемов сегментов на российском рынке в 1997 – 2001 гг. и прогноз на 2002 г. (тыс. шт.):

- – новые автомобили ВАЗ;
- ▣ – автомобили иностранных марок;
- ▢ – другие новые отечественные автомобили;
- ▧ – поддержание автомобили иностранных марок

После 1998 г. ежегодный прирост автопарка замедлился и в среднем составил 811 тыс. шт. Прирост парка российских автомобилей в 2001 г. составил 4,3 %, в то время как прирост количества иномарок – 7,8 %. После спада спроса на российском автомобильном рынке в 1997 – 1999 г., в последние два года наблюдался рост. В 2001 г. объем спроса по сравнению с 2000 г. увеличился на 25 %. В 2002 г. спрос на автомобили сократился ориентировочно на 5,4 %. Доля иномарок за последние 9 лет увеличилась более чем в 3 раза (рис. 1).

Но следует отметить, что потребители все более и более склоняются к покупкам новых и не очень дорогих иномарок семейного и гольф-класса, предпочитая их подержанным и более солидным представителям бизнес-класса, имеющих практически равную цену. В соответствии с этим, проанализируем диаграмму уровня продаж новых иномарок на российском рынке за первые три квартала 2003 г. и соответствующий период 2004 г. (рис. 2).

Для более детального рассмотрения возьмем те зарубежные компании, которые уже уверенно наладили в России производство своих автомобилей. И компании, у которых есть хорошая перспектива расширения деятельности и которые планируют размещение производства на территории РФ. Проследим также ситуацию, сложившуюся на отечественных предприятиях.

При анализе диаграммы можно увидеть, что компания TOYOTA уверенно лидирует по продажам на рынке России. Ее сбыт за первые три квартала 2004 г. по сравнению с тем же периодом 2003 г. увеличился почти в 2,7 раза. Бесспорным лидером среди предлагаемого российскому покупателю модельного ряда является Toyota Corolla (8746 ед.).

Ford motor Company также более чем в двое перекрыл показатели соответствующего периода прошлого года. Львиную долю успеха компании обеспечил Focus (19 178 ед.), выпускаемый на российском автозаводе во Всеволожске. Уверенно стартовал новый для российского рынка микроминивен Focus C-Max (2928 ед.).

Daewoo официально представлен у нас двумя моделями, которые выпускаются в Узбекистане: это бестселлер Nexia (18 553 ед.) и маленький городской автомобиль Matiz (7940 ед.). По сравнению с тем же периодом 2003 г. продажи концерна Daewoo увеличились в 1,6 раза.

Оправдались надежды маркетологов Mitsubishi на новый Lancer. За первые 9 месяцев 2004 г. продан 12 183 автомобиль.

Что касается марки Kia, суммарный итог рассматриваемого периода 2004 г. составил 14 068 автомобилей. Тон в продажах задают модели собранных на Калининградском «АВТОТОРЕ». Rio выбрали 6571 российских покупателя.

Продажи Renault за первые три квартала 2004 г. увеличились на 38,5 % по сравнению с тем же периодом 2003 г. и составили 10 804 машин. Наибольшей популярностью у россиян пользуется Symbol (4943 ед.). Продажи автомобилей семейства Megane достигли 2592 ед. На общих итогах также положительно сказалось появление в российских автосалонах нового седана Megane II.

«Citroën» по темпам роста обогнал других французских автопроизводителей, его продажи в 2004 г. увеличились на 54 % по сравнению с 2003 г. Далеко вырвался вперед городской автомобиль C3 (1325 ед.).

«Hyundai» вывело на российские дороги 33 627 новых автомобилей. Прирост с аналогичным периодом 2003 г. составил 223 %. Половина продаж пришлась на Accent таганрогской сборки. Среди импортируемых машин доминирует Getz (7775 ед.).

На основании вышесказанного видно, что спрос на иномарки в России, поставляемых из-за рубежа близок к ажиотажному. При этом почти все концерны наладили прямой импорт машин, стараются заботиться о достойном сервисе, а банки, с которыми сотрудничают автодилеры, на перебой предлагают привлекательные кредиты.

В связи с улучшением экономической обстановки в стране и снижением государственных пошлин на ввозимые комплектующие с 10 – 15 % до 3 % [«Клаксон» 03/2004] и уменьшением НДС с 20 % до 18 % (данные показатели в дальнейшем могут быть также снижены) для вышеперечисленных компаний целесообразно будет наладить в России производство следующих марок автомобилей: Hyundai Getz, Citroën C3, Renault Clio и Megane II, Mitsubishi Lancer, Toyota Corolla и даже может быть Avensis или Camry, Kia Rio. Ожидается, что в нынешнем году войдут в действие по меньшей мере три новых завода или цеха по сборке иномарок, а в 2005 г. на рынке появятся дешевые французские «семейные» автомобили Renault «Logan» на платформе «В» российской сборки, которые, судя по всему, нанесут весьма серьезный удар по рынку отечественных машин, ибо при очень высоком уровне комфортности, и исключительной надежности они, скорее всего, будут дешевле ВАЗовских моделей. Вообще предполагается, что в 2007 г. в России будет выпущено не менее 200 тыс. иномарок отечественной сборки против 31 811 автомобилей, произведенных в 2003 г. [6].

Ситуация на региональных рынках многих территорий России в корне отличается от сложившейся в основных мегаполисах страны. Информация ГИБДД о структуре парка автомобилей является закрытой, поэтому отсутствует возможность проведения полноценного и всестороннего анализа автомобильного рынка, например, на территории Республики Мордовия. Но даже на основе небольшого визуального наблюдения можно сделать вывод о том, что в центральных регионах России основную долю парка автомобилей составляют все-таки отечественные модели. Строчку бесспорного лидера занимает АВТОВАЗ, причем больше половины продаваемых автомобилей данного производителя приходится на модели «десятого» семейства [4]. Далее идут ГАЗ и ИЖМАШ. Автомобили иностранного производства представлены на дорогах центральной России в своем подавляющем большинстве недорогими моделями

ми, и, кроме того, зачастую не новыми, а подержанными. Увидеть в российской глубинке новую дорогую иномарку – большая редкость. При наличии таких характерных для большинства административных территорий РФ особенностей сервисная политика должна существенно отличаться от политики, проводимой в наиболее развитых регионах страны.

Следует отметить, что многие модели зарубежных автопроизводителей стоят практически в одной ценовой нише с автомобилями «Lada» десятого семейства, но ввозятся из-за границы. К примеру, Lada 110 – \$ 8000, Ford Focus (rus) – \$ 12 400, Hyundai Getz – \$ 10 000, Kia Rio – \$ 11 200 практически в полной комплектации, Scoda Fabia – \$ 12 500, Renault Clio – \$ 10 300. Рангом выше стоят Renault Megane II – \$ 14 500, Scoda Octavia – \$ 16 000, Mitsubishi Lancer – \$ 18 650) [7]. Налаживание сборочного производства данных автомобилей в России существенно снизит их рыночную стоимость и практически вплотную приблизит некоторые модели к российским «десяткам». Причем эти автомобили полностью соответствуют европейским нормам по безопасности и выбросам в атмосферу вредных веществ, в отличие от российских. В такой ситуации можно предположить, что спрос на данные автомобили ближайшие годы существенно увеличится.

Известно, что в основных российских мегаполисах сервисное обслуживание автомобилей иностранного производства осуществляется на высоком уровне. Зарубежные автопроизводители вполне осознают, что важно не только произвести качественный автомобиль, но и обеспечить ему достойный сервис, который включает в себя как предпродажную подготовку у официального дилера, так и послепродажное гарантийное и послегарантийное обслуживание. Наибольшее число продаж автомобилей иностранного производства приходится на два главных мегаполиса России: Москву и Санкт-Петербург. Это не совсем удобно для большинства жителей страны, поскольку региональные представительства дилеров находятся лишь в некоторых крупных периферийных городах. На основе данного факта нами было проведено небольшое маркетинговое исследование, заключающееся в опросе 100 респондентов на предмет предпочтения тех или иных моделей автомобилей, находящихся в одной ценовой нише. В опросе участвовало 50 автолюбителей, пришедших на автомобильный рынок г. Саранска с целью покупки подержанной иномарки (старше 5-ти лет), и 50 клиентов ОАО «Саранск-Лада», являющегося официальным дистрибьютором ОАО «АВТОВАЗ», оформивших документы на приобретение новых автомобилей ВАЗ десятого семейства. В процессе аналитической обработки полученных ответов было выявлено, что 67 % покупателей автомобильного рынка Республики Мордовия вынуждены отказываться от приобретения новой недорогой иномарки и отдавать предпочтение «Вазовским» моделям или подержанным иномаркам. Основной причиной данного решения они называют отсутствие развитой региональной сети дилерских или сервисных центров на автомобили иностранного производства, которая предполагает как продажу, так и сравнительно невысокую стоимость технического обслуживания.

Отсюда следует, что кампаниям, как участвующим, так и собирающимся работать в российской автомобильной индустрии, необходимо развивать дилерские сети в регионах, предлагая клиенту наиболее выгодные условия, тем самым, склоняя его к покупке недорогой, но добротной иномарки. Развивать дилерские и сервисные центры по обслуживанию иномарок необходимо уже сейчас, когда происходит расширение производственных мощностей совместных предприятий по производству автомобилей с привлечением иностранных партнеров. Компании должны заблаговременно разработать программы регионального сервисного обслуживания автомобилей, поскольку по некоторым брендам вклад губернских городов в реализации новых автомобилей составляет 30 – 50 %. Некоторые автопроизводители называют данный момент переломным и чтобы выиграть схватку за регионы, нужно стараться облегчить жизнь дилеров, работающих за пределами МКАД.

Но в целом следует учитывать, что существует множество регионов, относящихся по уровню жизни к российской глубинке, но, тем не менее, расположенных в достаточной близости к крупным городам. Это в полной мере относится к Республике Мордовия. Общее количество иномарок на дорогах республики в настоящее время недостаточно велико, но на территории региона ежемесячно проходят регистрацию более 300 новых автомобилей ВАЗ, среди которых больше половины – модели десятого семейства. Как уже было отмечено, многие автовладельцы при выборе автомобиля руководствуются, прежде всего, практическими вопросами будущего обслуживания автомобиля. Но если при покупке новой иномарки не возникает сомнений в том, что предлагаемые зарубежными автопроизводителями эксплуатационные характеристики автомобиля позволят долгое время не беспокоиться о его техническом состоянии, то гарантировать его безаварийную эксплуатацию, тем более в условиях наших не совсем качественных дорожных покрытий, не возьмется никто. И в этом случае возникают проблемы проведения в

ограниченные сроки высококачественных кузовных работ. Как раз здесь и возникают наибольшие сложности. Доставка «кузовщины» (даже в такой не отдаленный от центра регион России, как Республика Мордовия) – это длительный и дорогостоящий процесс. Владельцы иномарок вынуждены самостоятельно изыскивать возможности доставки запасных частей с нарочными, что не всегда сопряжено с оптимальными сроками и ценами. Поэтому имеет высокую целесообразность организация в регионах на базе сервисных центров, обслуживающих не одну, а множество различных марок автомобилей, консультационных пунктов по ремонту и обслуживанию автомобилей отдельных марок иностранного производства. На наш взгляд, более целесообразным является создание одного, но многофункционального сервисного центра по обслуживанию иностранных автомобилей различных марок. Это позволит, с одной стороны, существенно сократить расходы на рекламные мероприятия, которые должны быть достаточными для высокой информированности региональных потребителей, с другой – не раздувать численность специалистов и управленцев, поскольку не возникает необходимости в привлечении дополнительного персонала, а следует лишь в некоторой степени повысить уровень универсальности их профессиональной деятельности. В этом случае некоторые, наиболее квалифицированные, специалисты-слесари, а также технологи центра могут проходить обучение и получать методическую и консультационную помощь на предприятиях-автопроизводителях за рубежом, или в крупных российских дилерских (сервисных) центрах, образованных этими же автомобилестроительными компаниями.

Таким образом, позаботиться о развитии сервисного обслуживания автомобилей совместного производства, которые в ближайшие годы появятся на рынке России, необходимо уже сейчас. Это положение становится еще более актуальным с учетом того, что большинство зарубежных автомобильных компаний уже давно пришли к выводу, что если первый автомобиль продает автосалон, то следующие пять – хороший сервис.

#### Список литературы

- 1 Гетманенко О. От первого лица // Клаксон. 2004. № 17. С. 16 – 17.
- 2 Гетманенко О. Правила игры // Клаксон. 2004. № 3. С. 25.
- 3 Гетманенко О. Статистика продаж // Клаксон. 2004. № 21. С. 20 – 21.
- 4 Материалы маркетингового исследования ОАО «АВТОВАЗ» за 2001 г.
- 5 Митин С., Ипатов А. Нормативное обеспечение Концепции развития автомобильной промышленности в Российской Федерации // Стандарты и качество. 2004. № 4. С. 18 – 20.
- 6 Петров Н. Об автопроме – с тревогой и надеждой // Стандарты и качество. 2004. № 4. С. 21 – 26.
- 7 Цены дилеров // За рулем. 2004. № 9. С. 137 – 142.

*Л.А. Федоськина, Е.В. Фомина*

### **АНАЛИЗ УРОВНЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ НАСЕЛЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ МОРДОВИЯ ЗА 2002 – 2003 ГОДЫ**

---

В современном понимании качество жизни – комплексная характеристика социально-экономических, политических, культурно-идеологических, экологических факторов и условий существования личности, положения человека в обществе [1]. Все перечисленные факторы затрагивают интересы, как отдельного индивида, так и общества в целом. Это связано с тем, что большинство людей обеспокоено незащищенностью окружающей среды, экономической неустойчивостью, плохим здоровьем, криминогенной ситуацией в обществе и неудовлетворенностью жизнью в целом. Поэтому целью любого человека является улучшение качества как собственной жизни, так и жизни своих близких.

Категория «качество жизни» впервые была введена в научный оборот в 1960-х гг. прошлого столетия в связи с попытками моделирования зарубежными исследователями траекторий промышленного развития. С начала 1970-х гг. к этой проблеме обращаются многие ученые из различных сфер знаний – медицины, политики, экономики, социальной сферы, планирования и развития общества и ряда других.

В этот период специалисты, работающие в какой-то отдельной области, качество жизни связывали непосредственно только со своей деятельностью.

В 1990-е гг. все чаще с позиций качества жизни начали рассматривать проблему защиты прав потребителей и интересов общества, причем включают в это понятие обеспечение рабочими местами, доход, гарантирующий определенный уровень благосостояния, определенное качество медицинского обслуживания и основных социальных услуг. Помимо этого, качество жизни предполагает возможность для всех членов общества участвовать в принятии жизненно важных решений и использование возможностей, предоставляемых социальными, экономическими и политическими свободами.

Нетрудно заметить, что качество жизни людей во многом характеризует результативность и эффективность работы законодательной, исполнительной и судебной власти государства, поскольку в состав его факторов входят стратегические показатели развития общества, которые должны формировать и реализовывать государственные органы. На основе этого можно сделать вывод, что поддержание достойного уровня качества жизни населения и его постоянное повышение является одной из целевых функций социальной политики, как на федеральном, так и на региональном уровне управления. С этих позиций, можно утверждать, что качество жизни – основной индикатор социально-экономической ситуации в обществе.

Доказывая актуальность данной темы необходимо, на наш взгляд, более детальное ее рассмотрение на примере Республики Мордовия. Для этого проанализируем составляющие качество жизни обобщающие блоки: благосостояние населения, здоровье общества, жилищные условия, правовую защищенность, культуру и образованность народа.

Уровень благосостояния людей принято характеризовать двумя основными показателями – размером их доходов и занятостью. В Мордовии в 2003 г. средний денежный доход (на душу населения) составил 2680 р., что на 588 р. больше, чем в 2002 г., отставание же от общероссийского значения в 2003 г. составило – 2890 р. На наш взгляд, данный показатель не отражает реально сложившейся ситуации, потому что его увеличение происходит в основном за счет роста доходов наиболее обеспеченных слоев населения. Например, на размер среднего дохода россиян в 2003 г. существенно повлияли значительно поднявшиеся доходы одного только Романа Абрамовича, которые позволили увеличить среднедушевой доход российских жителей более чем на 300 р. [4]. Общая численность безработных в РМ по отношению к экономически активному населению в 2003 г. составила 7,5 %, что соответствует уменьшению данного показателя на 0,7 % по сравнению с 2002 г. В целом по России уровень безработицы за период с 2002 по 2003 гг. также снизился и достиг в 2003 г. 8,3 %. Таким образом, по данному показателю Республика Мордовия находится в более благоприятном положении, чем другие российские регионы. Население РМ с денежными доходами ниже прожиточного минимума за прошедший 2003 г. составило 36,5 % от общей численности, тогда как в 2002 г. значение этого показателя было 44,6 %, что также свидетельствует о положительной тенденции [3].

Демографическая ситуация в республике Мордовия по-прежнему характеризуется повышением естественной убыли населения: в 2003 г. она сложилась в – 8,8 человек, а в 2002 г. – 8,6 человек на каждую тысячу человек. Общая численность населения РМ к концу 2003 г. составила 876,1 тыс. человек, следовательно, за прошедший год оно сократилось на 10 тыс. человек (в 2002 г. эта цифра равнялась 886,1 тыс. человек). Естественный прирост по-прежнему имеет отрицательное значение и, к сожалению, он вырос в 2003 г. по сравнению с 2002 г. до – 5,2 (на 1000 человек). Необходимо отметить такой негативный факт, как увеличение смертности среди детей в возрасте до одного года. В 2003 г. она увеличилась на 1,8 человек (на тыс. человек населения) и достигла значения 10,6. Размер потерь трудоспособного населения Мордовии за 2003 г. – 3965 человек, что на 5,3 % больше, чем в 2002 г. Среди умерших в рабочем возрасте абсолютное первенство принадлежит мужскому полу – 82,6 %. Среди причин смертности у данной категории граждан первое место занимают болезни кровообращения (35,7 %). Почти треть всех умерших мужчин трудоспособного возраста стали жертвами несчастных случаев, отравлений и травм (31,3 %) [3].

Культурный аспект жизнедеятельности людей отличается сложностью анализа, так как должен учитывать особенности каждого человека. Мы попробуем оценить его по уровню обеспечения населения учреждениями культуры и спорта. Итак, за прошедший 2003 г. в Мордовии закрылся один исторический музей, а также прекратили свое существование 3 библиотеки – по 1 в Краснослободском, Б.-Березниковском районах и в г.Саранске. Количество клубных учреждений сократилось за счет уменьшения их числа в сельской местности с 591 в 2002 г. до 584 в 2003 г., что составило 1,2 %, а в городах и

поселках городского типа с 45 до 44, т.е. произошло снижение на 0,02 % [3]. Основное внимание на сегодняшний момент руководство Республики Мордовия уделяет развитию культурно-оздоровительной сферы. В республике постоянно осуществляется развернутое строительство крупных спортивных объектов не только в столице, но и в районных центрах. Только в этом году в г. Саранске были введены в эксплуатацию два крупных спортивных комплекса, соответствующих мировым требованиям. Становится хорошей традицией регулярное проведение различных спортивных мероприятий – малых олимпийских игр, спортивных соревнований республиканского масштаба, современный уровень оснащения стадионов позволяет также проводить и международные соревнования, что для республики тоже не редкость. Ведется массированная пропаганда здорового образа жизни, кроме того, многие спортивные мероприятия предполагают семейное участие, что позволяет вовлечь в спортивные состязания различные возрастные группы населения республики. Все это в совокупности дает ощутимые плоды – все больше и больше молодежи вовлекается в спорт, наши спортсмены на Олимпийских играх в Афинах завоевали призовые места.

В настоящее время активно воссоздается и поддерживается культурный облик города – ремонтируются фасады домов, дороги, организуются и проводятся всевозможные праздники и различные массовые культурные мероприятия и т.д. Но следует отметить, что тенденции, характерные для спортивно-культурной сферы республики, во многом определяются общероссийскими тенденциями, которые в свою очередь обусловлены определенной стабилизацией экономической обстановки страны развития.

Далее остановимся на положении, которое сложилось в жилищно-коммунальной сфере РМ. Оно характеризуется следующим: в среднем площадь жилищного фонда, приходящаяся на одного жителя республики, составила 21,1 м<sup>2</sup>, в том числе в городских поселениях – 19,5 и в сельской местности – 23,5 м<sup>2</sup>. (при социальной норме – 18 кв. м. на человека). На конец 2003 г. 34,1 тыс. семей стояли в очереди на получение жилья. За прошедший год жилье получили 574 семьи, или 1,3 % от числа семей, состоявших на учете. Около 56 % очередников проживают в коммунальных квартирах, общежитиях, ветхом и аварийном жилфонде. Почти каждая вторая семья (46,5 %) стоит на очереди на получение жилья 10 лет и более.

По данным Министерства внутренних дел республики состояние преступности в Мордовии за последние два года характеризовалось следующими данными: общее число зарегистрированных преступлений в 2003 г. возросло по сравнению с 2002 г. на 13,6 % и составило – 13 335; количество изнасилований и убийств за прошедший год сократилось на 12,5 %, по сравнению с аналогичным периодом 2002 г.; разбойные нападения, кражи и грабежи участились, соответственно на 8,0 %, 46,6 % и на 20,86 %. Таким образом, можно сделать вывод что криминогенная обстановка в республике накаляется и ухудшается, хотя «общая структура» преступности изменилась в лучшую сторону.

Следует затронуть также и образовательный аспект качества жизни населения Мордовии. Так в 2003 – 2004 учебном году увеличилось как количество студентов как среднеспециальных учебных заведений, так и высших. Количество студентов высших учебных заведений за прошедший год увеличилось на 4014 человек и составило 40 954 человек. Численность студентов среднеспециальных учебных заведений за 2003 г. также возросла на 334 студента (2002 г. – 16 030 человек, 2003 г. – 16 364 человек) [3]. На наш взгляд это обусловлено скорее современными реалиями и требованиями жизни, нежели жаждой знаний. Рост числа студентов в первую очередь связан с увеличением приема на коммерческую основу обучения.

В целом, по результатам проведенного исследования, можно сделать следующие выводы. Вполне понятно, что, являясь одной из административно-территориальных единиц Российской Федерации, Республика Мордовия во многом зависит от тенденций изменения уровня качества жизни населения, сложившихся в стране в целом. Но по итогам проведенного анализа, можно заметить, что по некоторым аспектам оценки качества жизни у населения РМ имеются некоторые преимущества. За прошедшие два года произошли положительные изменения в уровне среднедушевого денежного дохода населения, хотя еще наблюдается некоторое отставание от общероссийского значения данного показателя, существенно улучшились спортивно-оздоровительные и культурные условия населения. Но несмотря на положительные тенденции, в республике несколько осложнилась демографическая ситуация и обострилась криминогенная обстановка, и даже в условиях развития ипотечного кредитования, положение в жилищно-бытовой сфере населения несколько улучшилось, но остается еще не на должном уровне.

## Список литературы

- 1 Безъязычный В., Шилков Е. «Качество жизни» как учебная дисциплина по специальности «Управление качеством» // Стандарты и качество. 2004. № 8. С. 92 – 94.
- 2 Кнопов В. Принципы качества жизни // Стандарты и качество. 2003. № 2.
- 3 Мордовия: статистический ежегодник / Федеральная служба государственной статистики, Комитет государственной статистики республики Мордовия. Саранск: Типография Красный Октябрь, 2004. 304 с.
- 4 Мордовия умрет от социальной катастрофы // Мордовия сегодня. 2004. 17 августа. С. 2.

*Н.В. Быковская, Н.С. Ладных*

## ИНТЕГРАЦИЯ НОВЫХ ПОДХОДОВ К МЕНЕДЖМЕНТУ

---

---

Возникновение управленческой науки базировалось на использовании концепции и методов, разработанных для других дисциплин. Более того, в процессе развития происходят как бы взаимодополнение, взаимообогащение концепций и методов различных наук. Поэтому естественным и закономерным является заимствование некоторых принципиальных положений других дисциплин и их включение в методологические основы современного менеджмента. В то же время теория и практика менеджмента в результате развития выработало и свою собственную систему взглядов на принципы построения, формы и способы научного познания.

Фундаментальные работы по теории систем, теории хаоса и теории сложности оказали влияние на теорию управления. Наука XIX столетия самого начала учила разбивать мир на фрагменты, целое делить на части, чтобы лучше осуществлять контроль над ними.

Альтернативой этому является рассмотрение организации как живого организма. Для этого требуется холистический целостный подход, который отражает основные положения теории систем и теории хаоса – необходимость рассматривать поведение системы в целом. Живые системы – это интеграция, и их характер зависит от целого. То же самое верно и отношение организации: чтобы понять наиболее важные проблемы управления, требуется рассматривать всю систему, которая вызывает эти проблемы.

Таким образом, теория систем обеспечила дисциплину управления основой для интеграции концепции, разработанных и предложенных ранними школами, с концепциями новых теорий, в том числе теорий хаоса и сложности (рис. 1).

В современной системе взглядов на менеджмент можно выделить следующие принципиальные положения.

**1 Применение системного подхода в управлении.** Фундаментальным открытием, лежащим в основе всей науки об управлении, является представление о предприятии как о системе высочайшего порядка сложности, системе, важнейшими частями которой являются люди. Любую подлинную систему, механическую, биологическую или человеческую, характеризует взаимозависимость. Вся система не обязательно улучшается, если одна ее функция или часть совершенствуется, становится более эффективной. Возможен обратный эффект: система может быть серьезно повреждена и даже разрушена. В некоторых



**Рис. 1 Систематизированный подход к современному менеджменту**

случаях, чтобы усилить систему, требуется ослабить ее часть – сделать ее менее точной или менее эффективной. В любой системе важна работа целого: это результат роста и динамического равновесия, приспособление в интеграции, а непростой механической эффективности.

Изначальный недостаток подходов различных школ к управлению заключается в том, что они сосредотачивают внимание только на одном каком-то важном элементе, они рассматривают эффективность управления как результирующую, зависящую от многих различных факторов. В этом принципиальное отличие современного подхода к управлению. Таким образом, системный подход – это не набор каких-то руководств или принципов для управляющих, а способов мышления по отношению к организации и управлению. Именно по этому теорию систем помогла интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

**2 Применение ситуационного подхода в управлении.** Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организации. В соответствии с ситуационным подходом вся организация управления внутри предприятия есть нечто иное как ответ на различные по своей природе воздействия переменных, характеризующих конкретную ситуацию. Организация и методы управления строятся в соответствии с ситуацией, в которой находятся в данное время предприятие или учреждение. Меняется ситуация – меняются конкретные задачи – меняются организация и методы. Таким образом в отличие от всех предыдущих способах управления коллективными действиями менеджмент предполагает постоянное обновление с ориентацией на конкретную ситуацию.

**3 Новая роль – нововведения (инновации), интеграция, интернационализация.** Вопросы нововведений, интеграций и интернационализации являются генеральными проблемами менеджмента. Они тесно взаимосвязаны между собой.

**Нововведения (инновации).** Это одна из главных узловых проблем менеджмента. Высокие темпы научно-технологического и социального прогресса быстро осваивать результаты научно-технологической революции. Нововведения становятся повседневным явлением. При этом проблема инноваций становятся широко: это не только новая техника или технология, но и любые нововведения, в том числе экономические, организационные и управленческие. В будущем эффективной будет не та организация, которая хорошо работает сегодня, а та, которая ориентированна на постоянное обновление, нововведения.

**Интеграция.** Интеграция сегодня имеет широкое толкование. Это не только интеграция различных производств, но и интеграция производства и науки, хозяйственных и исследовательских организаций. Она включает в себя объединение, согласование производства и социального развития. Усиление взаимозависимости организации и личности также одно из направлений интеграции. Фирма рассматривается как живой организм, состоящий из людей, объединяемых совместными целями и ценностями. В условиях быстрых перемен управление, опирающиеся на пассивных работников, неизбежно отстает от управления, которому удалось мобилизовать активность работников, заставить их думать о способах

работы, вовлечь в дело не только их труд, но интеллект. В Японии, например, рабочий, который хорошо работает только руками, фирме не нужен. Помимо этого он должен также хорошо работать и головой, например, в кружках качества.

**Интернационализация.** Речь идет о процессах, которой носят объективный характер. Это выражается в росте числа международных корпораций и в появлении союзов типа общего рынка и СНГ. Схема по себе эта тенденция к углублению международного разделения труда прогрессивна, она ориентирована на обеспечение максимального роста производительности труда международных компаний. К сожалению, в ряде случаев пока этот процесс развивается не столько в направлении сотрудничества, сколько в направлении усиления соперничества и конкуренции, в том числе и в рамках СНГ. Большое внимание должно быть уделено необходимости развития международного сотрудничества в области управления.

Нововведения, интеграция, интернационализация, долгосрочное планирование и системный подход, личность и организация, современная технология управления – это основные проблемы, которые стоят перед менеджментом.

**4 Признание социальной ответственности менеджмента перед человеком и обществом в целом.** Признание такой ответственности объясняется тем, что именно менеджмент влияет на экономическое и социальное развитие общества. Именно это обстоятельство и позволяет считать менеджмент крупнейшей социальной инновацией, обеспечивающей быстрый переход некоторых прежде слаборазвитых стран в разряд самых развитых, например, Япония. Согласно наиболее распространенной точке зрения организация в дополнение к ответственности экономического характера обязана учитывать человеческие и социальные аспекты воздействия своей деловой активности на работников, потребителей и местное население, среди которого проходит их деятельность, а также вносить определенный вклад в решение социальных проблем в целом.

Все большее распространение получает точка зрения, согласно которой организации несут ответственность перед обществом, в котором они функционируют, кроме обеспечения эффективности, занятости, прибыли и не нарушения закона. Именно поэтому организации должны направлять часть своих ресурсов и усилий на социальную сферу. Они обязаны жертвовать средства на благо и совершенствование общества и активно участвовать в защите окружающей среды, помогать здравоохранению, образованию, культуре, спорту и т.д.

Социальные ожидания в отношении бизнеса связаны с добровольным откликом на социальные проблемы общества со стороны организации. Только соединение усилий организаций с интересами общественности и благотворительных учреждений позволит разрешить проблемы тех районов, в которых они функционируют. Однако следует иметь в виду, что наметившийся явный сдвиг в сторону повышения социальной ответственности руководящих работников наталкивается на требования рядовых работников и менеджеров нижнего звена об увеличении уровня доходов.

**5 Современная наука об управлении делает акцент на хаос и сложность окружающего мира.** Мир, в котором живет большинство сегодняшних руководителей, часто оказывается непредсказуемым, непонятным и неконтролируемым. Сегодня ученые создают методы, с помощью которых сложные системы могут эффективно справляться с неопределенностью и быстрыми изменениями, и именно в этом заключена возможность диалога между практикой управления и наукой, успешного использования достижений науки в практике. Формирование «теории хаоса» (т.е. переход от хаоса к «теории хаоса»), применение ее положений в управлении сложными системами является перспективным направлением повышения эффективности работы организаций.

*О.Г. Гриднева*

## ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ГАРАНТИИ КАК АКТИВАТОР ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЦЕССА

---

---

В последнее время в России происходит процесс переоценки роли государства в инвестиционном процессе. Постепенно акцент смещается от полного отрицания самой возможности государственного регулирования инвестиционных процессов до признания факта необходимости (в определенных масштабах) этого регулирования.

В целом ряде научных работ и методических материалов проведен детальный анализ условий использования такого активатора инвестиционного процесса как государственные гарантии.

Экономический смысл использования механизма государственных гарантий заключается в том, чтобы при минимальном отвлечении дефицитных бюджетных инвестиционных ресурсов привлечь как можно больше частных инвестиций в реализацию приоритетных инвестиционных проектов. Однако идею о том, что предельный размер государственных гарантий реализации инвестиционных проектов должен определяться на основе приведенных экспертных оценок, нельзя признать достаточно обоснованной.

Более аргументированной при определении обоснованного объема государственных гарантий представляется оценка соотношения эффектов, получаемых от реализации проекта его инициатором, банком-кредитором (или банками) и государством.

Рассмотрим варианты:

1 Проект полностью финансируется банком под государственную гарантию. Очевидно, что государство не должно возвращать банку все 100 % вложенных средств в случае срыва проекта не по его вине, так как уверенность в полной компенсации расходов неизбежно снизит качество экспертизы проекта со стороны банка и его ответственность за успешную реализацию.

Это чисто качественные аргументы. Количественная сторона рассматриваемого вопроса заключается в том, что определенная часть суммарного эффекта от реализации проекта будет получена банком, и это требует учета при определении размера государственных гарантий.

Интегральный эффект от реализации инвестиционного проекта выражается формулой

$$\mathcal{E}_{\text{сум}} = \mathcal{E}_{\text{гос}} + \mathcal{E}_{\text{пр}} + \mathcal{E}_{\text{б}}, \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{сум}}$  – интегральный эффект;  $\mathcal{E}_{\text{гос}}$  – эффект, получаемый государством;  $\mathcal{E}_{\text{пр}}$  – эффект, получаемый предприятием-инициатором;  $\mathcal{E}_{\text{б}}$  – эффект, получаемый банком (инвестором).

Если предприятие в силу неблагоприятного финансового положения или отсутствия ликвидного залога обеспечения, устраивающего банк, не в состоянии представить собственных надежных гарантий, то предельный (максимальный) объем гарантий со стороны государства составит

$$O_{\text{max}} = K_{\text{сум}} (1 - \mathcal{E}_{\text{б}}/\mathcal{E}_{\text{сум}}), \quad (2)$$

где  $O_{\text{max}}$  – стоимостная оценка максимального объема государственных гарантий;  $K_{\text{сум}}$  – суммарный объем инвестиций банка при реализации проекта.

Экономический смысл последнего соотношения заключается в том, что объем гарантий должен, как минимум, быть меньше объема инвестиций банка на величину, эквивалентную доле получаемого им эффекта от реализации проекта. Очевидно, что уполномоченные органы государственного управления заинтересованы в максимальном снижении величины объема предоставляемых гарантий, для чего возможно, например, перераспределение гарантийной ответственности с предприятием-реципиентом инвестиций. Следовательно, оптимальный объем государственных гарантий  $O_{\text{гос}}$  по частным инвестициям при осуществлении инвестиционных проектов рассчитывается исходя из следующего соотношения

$$K_{\text{сум}} \mathcal{E}_{\text{гос}}/\mathcal{E}_{\text{сум}} < O_{\text{гос}} < K_{\text{сум}} (1 - \mathcal{E}_{\text{б}}/\mathcal{E}_{\text{сум}}). \quad (3)$$

Несомненно, количественное наполнение гарантий может быть различным, и помимо «живых денег» включать, например, передачу объектов государственного имущества залогодержателю в собственность или трастовое управление. По согласованию уполномоченного органа государственного управления с инвестором возможен и вариант освобождения последнего от налоговых выплат в размере, достаточном для компенсации понесенных им расходов в случае срыва реализации проекта. Наполнение гарантий и составляет предмет особого внимания государства с точки зрения усилий по минимизации бюджетных расходов и достижения компромисса с инвестором при осуществлении приоритетных инвестиционных проектов.

2 В случае, когда инвестор финансирует проект не полностью, а на долевой основе с предприятием-инициатором, объем государственных гарантий может быть определен с учетом соотношения долей инвестора в общем объеме капиталовложений и суммарном интегральном эффекте всех участников проекта по следующей формуле

$$O_{\text{гос}} = (K_{\text{б}}/K_{\text{сум}} - \mathcal{E}_{\text{б}}/\mathcal{E}_{\text{сум}}) K_{\text{сум}}, \quad (4)$$

где  $K_{\text{б}}$  – капиталовложения банка (инвестора) в реализацию проекта.

Очевидно, что формула имеет экономический смысл лишь в том случае, если выражение, стоящее в скобке положительно, т.е. – доля инвестора в финансировании проекта превышает его долю в интегральном эффекте. В противном случае предоставление ему дополнительных государственных гарантий нецелесообразно.

3 К перспективным механизмам относится и использование долевого государственно-коммерческого финансирования на конкурсной, возвратной и платной основе, переход к которому от безвозвратного финансирования инвестиционных проектов является объективной необходимостью. При этом, в соответствии с действующим законодательством, приоритет отдается быстрокупаемым проектам со сроком окупаемости не более двух лет.

Основными формами финансирования проекта-победителя конкурса из государственного бюджета являются:

- выделение средств Бюджета развития с уплатой процентов за пользование ими в размере, определенном законом о федеральном бюджете;
- временное приобретение принадлежащего предприятию пакета акций с последующим обеспечением возврата централизованных инвестиционных ресурсов за счет реализации этих акций на фондовом рынке.

Помимо чисто организационных недостатков и бюджетного дефицита имеются и другие причины неудач при реализации государственной инвестиционной программы. Прежде всего, необходимо отметить недостаточную аргументированность оказания государственной поддержки предприятию-инициатору проекта при приобретении пакета его акций. Поскольку речь идет о быстро окупаемых проектах, то возврат вложенных государством средств при реализации акций на фондовом рынке встает на повестку дня в обозримой перспективе (то есть максимум через два года). Сложившаяся ситуация в различных сегментах финансового рынка (рынок корпоративных ценных бумаг, рынок государственных краткосрочных ценных бумаг, валютный рынок) не позволяет в ближайшее время рассчитывать на устойчивый спрос и высокую ликвидность акций предприятий, получающих государственную поддержку при осуществлении инвестиционных проектов. Поэтому необходимо внесение в договор о приобретении пакета акций на сумму государственной поддержки пункта об его обязательном обратном выкупе получателем централизованных инвестиций по более высокой цене (то есть заключение так называемой сделки типа РЕПО). При срыве предприятием-инициатором проекта своих обязательств по выкупу акций у уполномоченного органа государственного управления должны быть широкие возможности воздействия на руководство реципиента инвестиций, состоящие в оптимальном управлении пакетом акций, временно закрепленных за государством.

Так же как и в случае предоставления государственных гарантий, ничем не обоснованным является и административное ограничение доли государства в финансировании инвестиционного проекта. Действительно, привести какие-либо убедительные аргументы, обосновывающие почему объем государственной поддержки проектов, направленных на обеспечение экспорта продукции обрабатывающей промышленности, должен составлять 40 %, а не 42 % или даже 60 %, практически невозможно. Нельзя, в частности, согласиться с доводами максимально увеличить число проектов, получающих государственную поддержку.

Поскольку централизованные ресурсы выделяются на конкурсной основе, решающим фактором должна быть величина экономического эффекта, а не число проектов, получающих государственное финансирование.

4 Государственная поддержка приоритетных быстро окупаемых инвестиционных проектов.

В соответствии с программой принимаемый к рассмотрению проект должен быть обеспечен собственными средствами не менее чем на 20 % (для крупных – более 250 млн. р., не менее 10 %) и иметь положительный интегральный эффект. Далее, все проекты, претендующие на получение государственной поддержки, ранжируются по отношению дисконтированной (рассчитанной с учетом фактора времени) суммы налоговых поступлений и обязательных платежей к величине государственной поддержки. При этом, такая поддержка может быть оказана либо в форме предоставления кредита в размере, не превышающем

35 % от стоимости проекта, либо – 40 % государственной гарантии на покрытие риска по кредиту коммерческого банка (возможна и комбинация указанных форм государственной поддержки). Недостатки этого варианта государственной поддержки следующие:

- ярко выраженный фискальный подход к ранжировке проектов, являющихся претендентами на

получение государственной поддержки, не содержит попытки согласования интересов всех участников инвестиционного процесса и не может поэтому стать основой взаимовыгодного инвестиционного сотрудничества государства с частными инвесторами;

- количественная оценка критерия ранжировки приоритетных проектов при смешанной государственной поддержке их реализации крайне затруднена из-за принципиальных различий комбинируемых (частично – путем предоставления кредитов; частично – путем предоставления гарантий) форм;
- сохранение экспертных оценок предельных размеров государственного кредита и объема предоставляемых гарантий не способствует наиболее эффективному использованию бюджетных инвестиционных ресурсов.

Тем не менее, при определении объемов бюджетного финансирования коммерчески выгодных инвестиционных проектов использование экспертных оценок вполне может быть сведено к минимуму. Обоснование оптимальной доли государственного финансирования приоритетных инвестиционных проектов должно учитывать специфические особенности возврата централизованных средств предприятиями-реципиентами инвестиций. Если, например, государственная поддержка оказывается в форме предоставления кредита (пусть даже льготного), то в отличие от коммерческого банка-кредитора помимо уплачиваемых процентов и возврата основной суммы кредита, государственный бюджет получит и увеличение налоговых поступлений. Как показал анализ, учет только одного этого фактора может привести к внешне парадоксальной ситуации – окупаемости государственных капиталовложений до полного возврата основной суммы кредита. Следовательно, бюджетная эффективность реализации инвестиционного проекта вполне может оказаться существенно выше коммерческой.

Превышение бюджетной эффективности над коммерческой может «оттолкнуть» от участия в проекте внешних инвесторов и в конечном счете привести к срыву его реализации даже при наличии бюджетных средств. Очевидно, что объяснить инвестору, почему его доходность от инвестиций в проект, поддерживаемый государством, ниже, чем у самого государства не представляется возможным. Определение минимально допустимой доли государственного финансирования быстро окупаемого инвестиционного проекта должно производиться по четко формализованному критерию равенства размера получаемой прибыли на единицу авансированного капитала как для государственного бюджета, так и для любого инвестора из негосударственного сектора экономики, включая предприятие-получателя бюджетных средств. При этом возможно и увеличение минимальной доли государственного финансирования проекта с учетом его социальной значимости. Тогда форма записи оптимального условия долевого бюджетного финансирования приоритетных инвестиционных проектов имеет следующий вид

$$E_{\text{пр}} = E_{\delta} = E_{\text{гос}}, \quad (5)$$

где  $E_{\text{пр}}$ ,  $E_{\delta}$ ,  $E_{\text{гос}}$  – величина прибыли на единицу авансированного в проект капитала соответственно предприятием-инициатором, банком-кредитором и государством.

Если, например,  $E_{\delta} < E_{\text{гос}}$ , то банку-кредитору скорее всего целесообразнее отказаться от участия в проекте, поскольку риск возможной неудачи чрезмерно велик.

Угроза срыва финансирования приоритетного проекта должна заставить уполномоченный орган государственного управления найти путь урегулирования проблемы, основанных на детальном изучении соответствующего бизнес-плана и прежде всего – финансовых потоков всех его участников. Причем, основная поддержка должна оказываться инвестиционным проектам, направленным на производство экспортной продукции высокой степени переработки и импортозамещение. Это означает некоторое сужение спектра рассматриваемых проектов, так как Программой предусматривается также поддержка проектов, направленных на производство продукции, не имеющей мировых аналогов, и обычных проектов, предполагающих удовлетворение платежеспособного спроса. Такое сужение представляется вполне оправданным, так как поддержка производства продукции, не имеющей мировых аналогов, является предметом скорее научно-технической, чем инвестиционной политики, а от прямой государственной поддержки рядовых проектов в условиях острейшего дефицита бюджетных ресурсов можно было бы просто отказаться, предоставив здесь широкое поле деятельности негосударственному сектору экономики и ограничившись косвенными механизмами стимулирования инвестиций.

Следуя принципу равной доходности участников инвестиционного процесса, можно более обоснованно подойти к выбору механизмов финансирования и возврата бюджетных ассигнований при осуществлении приоритетных проектов в зависимости от реальных соотношений отдачи на единицу авансированного капитала при составлении бизнес-плана. При этом предоставление разнообразных льгот и гарантий не должны предшествовать разработке бизнес-планов, а наоборот – являться логическим следствием их всестороннего анализа.

Проектное финансирование должно способствовать оптимальному использованию бюджетных средств, предназначенных для финансирования таких проектов. В зависимости от складывающейся ситуации, может быть как обоснованное увеличение бюджетного финансирования проекта (в случае, если бюджетная эффективность выше коммерческой), так и снятие предоставленных ранее льгот (в случае, если бюджетная эффективность ниже коммерческой).

*О.Г. Гриднева*

## **ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ АКТИВИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ**

---

---

Концепция автора при рассмотрении этого вопроса состоит в следующем:

1. Факторы осуществления инвестиционного процесса должны рассматриваться исходя из первоначального смысла этого определения.

Фактор (от лат. *faktor* – делающий, производящий) определяется как причина, движущая сила какого-либо процесса.

Факторы осуществления инвестиционного процесса могут быть рассмотрены на базе общего подхода, принятого в экономической теории, согласно которому факторами любого экономического процесса являются:

- капитал (с точки зрения инвестиционного процесса – финансовая составляющая ИПР);
- овеществленный труд (средство труда), для инвестиционного процесса – это инвестиционно-строительный комплекс как часть промышленно-производственного потенциала;
- живой труд (трудовой потенциал);
- предметы труда (совокупность всех видов инвестиционных товаров, представленных на региональном рынке инвестиций).

2 Условия осуществления инвестиционного процесса – это все, что позволяет на том или ином уровне использовать факторы инвестиционного процесса.

3 Активаторы осуществления инвестиционного процесса – все то, что придает инвестиционному процессу необходимую динамику и определяет возможные объемы инвестиций.

При анализе этих категорий и форм их взаимосвязей, по мнению автора, необходимо учитывать следующие обстоятельства:

Во-первых, факторы осуществления инвестиционного процесса могут анализироваться с самых различных точек зрения и относительно различных инвестиционных процессов. В связи с этим, необходимо признать наличие различных точек зрения на состав и формы проявления в инвестиционных процессах этих факторов.

Во-вторых, в теории и практике факторы, условия и активаторы осуществления инвестиционного процесса настолько тесно взаимосвязаны, что однозначно отделить их друг от друга затруднительно. Это обстоятельство обуславливает возможность авторских точек зрения на эти категории и на систему, которую они составляют.

Одним из возможных методических подходов к анализу системы факторов, условий и активаторов осуществления инвестиционного процесса на региональном уровне может быть основан на рассмотрении процессов формирования и использования финансово-инвестиционного комплекса (ФИК) региона.

Рассмотрение сущности реальных и финансовых инвестиций и наиболее тесно связанных с ними финансовых форм (категорий), и анализ проблемы оценки финансовой эффективности реальных инвестиций позволяют раскрыть теоретическое и методологическое значение финансово-инвестиционного комплекса как финансового понятия, являющегося одним из структурных «камней» в системе управления инвестициями.

Финансово-инвестиционный комплекс может быть определен как триединство финансовых и реальных инвестиционных процессов, взаимодействия или слияния субъектов финансовой и инвестиционной активности, взаимосвязи или объединения финансовых и инвестиционных ресурсов. Таким образом, в основе понятия ФИК лежит интеграция в единый комплекс финансовой и реальной инвестиционной активности в трех разрезах: экономических процессов, хозяйствующих субъектов и инвестиционных ресурсов.

ФИК объективно существуют на трех уровнях народного хозяйства:

- на уровне микроэкономики (предприятия);

– на уровне межотраслевых хозяйственных связей (мезоэкономики), в том числе организованных в крупные многоотраслевые корпорации;

– на уровне макроэкономики (народного хозяйства в целом).

Интеграция в единый комплекс финансовой и реальной инвестиционной активности на микроуровне (уровне предприятия) происходит при осуществлении проектов расширения, развития, реконструкции, модернизации основных производственных фондов (как при подрядном, так и хозяйственном способе ведения строительного-монтажных работ).

Инвестиционные процессы (связанные с проведением соответствующих инвестиционных работ) интегрируются с финансовыми процессами, направленными на обеспечение инвестиций финансовыми ресурсами на всех стадиях инвестиционного процесса, начиная со стадии его замысла, технико-экономического и маркетингового обоснования и инвестиционного проекта и кончая всеми этапами его осуществления, а также последующим периодом финансовой окупаемости инвестиций. Итак, налицо первый признак ФИК.

В рамках предприятия, его подразделения (отделы, службы и т.п.), нацеленные как на осуществление реального инвестиционного проекта, так и на его финансовое обеспечение, работают в самом тесном взаимодействии, что свидетельствует о наличии второго признака ФИК.

Внутри предприятия при осуществлении инвестиционного проекта происходит взаимопереплетение финансовых и реальных инвестиционных ресурсов, что характерно для третьего признака ФИК. На уровне межотраслевых связей ФИК выступают в двух основных формах, и в третьей смешанной форме.

Первая форма ФИК на уровне межотраслевых связей – это объединение усилий, а также финансовых и реальных инвестиционных ресурсов самостоятельных предприятий и организаций нескольких отраслей хозяйства для реализации совместного инвестиционного проекта. С этой целью создаются совместные организационно-управленческие структуры. В данном случае также наблюдается наличие всех трех признаков ФИК. Например, имеет место интеграция в единый комплекс финансовых и реальных инвестиционных процессов по поводу осуществления совместного инвестиционного проекта в сфере реальной экономики (первый признак).

В ходе подготовки и осуществления совместного инвестиционного проекта имеет место не только тесное взаимодействие организационно-управленческих структур предприятий и организаций, участвующих в проекте в разрезе как финансирования, так и реальной инвестиционной деятельности на создание совместных организационно-управленческих структур в области финансирования и реального инвестирования (второй признак).

Наконец, при реализации совместного инвестиционного проекта происходит взаимопереплетение и объединение в единое целое финансовых и реальных инвестиционных ресурсов (третий признак).

Вторая форма ФИК на межотраслевом уровне экономики связана с осуществлением различных реальных инвестиционных проектов в рамках крупной многоотраслевой корпорации. Здесь также налицо все три признака ФИК, а именно интеграция финансовых и реальных инвестиционных процессов при выполнении корпорацией инвестиционных проектов (первый признак) взаимодействие организационно-управленческих структур корпорации, распоряжающихся финансовыми и реальными инвестиционными ресурсами (наличными в корпорации) или привлекаемыми в нее со стороны на началах заимствования или долевого участия в эффекте от инвестиций, а также формирование новых организационно-управленческих структур на узловых центрах взаимопереплетения финансовых и реальных инвестиционных процессов (второй признак); в рамках корпорации в наибольшей степени осуществляется взаимосвязь и происходит наиболее тесное и масштабное объединение финансовых и реальных инвестиционных ресурсов (третий признак).

Третья форма ФИК на межотраслевом уровне экономики – это смешанная форма, образуемая при взаимодействии (взаимопроникновении) двух рассмотренных выше межотраслевых форм ФИК. Наиболее характерный вариант третьей формы ФИК – это осуществление масштабного инвестиционного проекта крупной многоотраслевой корпорацией таким образом, что, помимо участия в этом проекте предприятий и организаций, входящих в состав корпорации (вторая форма ФИК), к участию в данном проекте привлекаются предприятия и организации, не входящие в корпорацию. При этом речь идет не о покупке у них товаров или услуг (тогда бы речь шла об обычных поставщиках, а не об участниках инвестиционного проекта), а именно о существенном участии в совместном инвестиционном проекте теми или иными ресурсами на основе долевого участия в эффекте от осуществления проекта.

Ситуация осложняется затягивающимся экономическим кризисом, непрекращающимся инвестиционным спадом, который непосредственно отодвигает задействие процесса стабилизации и последующей динамизации экономики. В связи с этим структурные изменения в отраслях народного хозяйства с выделением и преобладающим финансированием социально значимых ее направлений, переструктуризация капитальных вложений приобретают принципиально важное значение.

Материально-технические и финансовые ресурсы, направляются при инвестировании на увеличение реального капитала, общества, т.е. на техническое перевооружение, реконструкцию, модернизацию, расширение и новое строительство основных фондов производственного и непроизводственного назначения. Но сегодня это понятие следует уточнить с позиций ускоренного развития информатики, поисков перспективных альтернативных энергетических ресурсов, экологии, бионики, новых критериев социальности и экономической результативности. Накопление капитала и качественные изменения его структуры являются значительным фактором быстрого повышения материального уровня жизни.

Учитывая, что инвестиции влияют не только на общую эффективность хозяйствования, но и на создание приоритетов экономического роста в перспективе за счет инноваций и структурно-воспроизводственных изменений, необходимы оптимизация федерально-региональных экономических взаимоотношений и смещение центра тяжести хозяйственных реформ на территориальный уровень.

Однако реальность сегодня такова, что инвестиционная политика на региональном уровне управления находится в стадии становления, она пока еще не отлажена организационно, не отработан механизм ее реализации. Вот почему на первый план должны быть выдвинуты проблемы формирования региональной инвестиционной политики эффективного регулирования инвестиций, их структурной перестройки, активизации инвестиционного процесса с целью достижения оптимального воспроизводственного эффекта.

Сегодня в условиях транзитарной экономики весьма актуальной является разработка концептуальной схемы инвестиционного процесса, исходя, с одной стороны, из реальных экономических и социальных задач, которые может решить хозяйство России, а с другой – из использования столь же реальных возможностей инвестиционного комплекса страны. Необходимо придать инвестиционной деятельности характер именно процесса, постоянно сохраняемый динамизм воспроизводства: от недовоспроизводства основных производственных фондов к простому, а от простого – к расширенному воспроизводству.

Для придания инвестиционной деятельности характера целенаправленного динамического процесса главное значение имеет приведение его воспроизводственной сущности в соответствие с целями экономических реформ и со всеми без исключения экономическими регуляторами процесса воспроизводства: ценами на средства производства, уровнем кредитного обеспечения, нормами амортизации, атрибутами рынка ценных бумаг, инструментами внешнеэкономической деятельности и др. Система этих регуляторов должна быть построена не на принципах их самодовлеющего значения каждая для себя, как сейчас, а служить именно целям обслуживания потребностей инвестиционной сферы. Их действие должно способствовать удовлетворению не лоббистских интересов отдельных отраслевых групп, а народнохозяйственных взаимосвязанных интересов. Следует также учитывать экономическую взаимозависимость самих регуляторов инвестиционного процесса между собой, что обуславливает необходимость построения их на системных принципах.

***В то же время нельзя не учитывать и тот факт, что неадекватное восприятие реально складывающегося и на деле быстро трансформирующегося экономического механизма резко снижает эффективность управляющих воздействий государства, делает их запоздалыми, а порой и не соответствующими ожидаемым. Рыночная экономика никогда не развивалась по четко начертанной государственной схеме. Современные экономические структуры в странах Запада формировались в течение многих десятилетий, проходя через многочисленные кризисы не только циклические, но и структурно-институциональные, требовавшие радикальной перестройки схем регулирования. Нередко государственные власти «запаздывали», и тогда появлялись на свет ссылки на «технические причины».***

***В России своя специфика: экономика и социальная сфера меняются на порядок быстрее, а реакция регулирующих госструктур происходит на порядок медленнее.***

***Между тем, недостатки действующего организационно-финансового механизма регулирования инвестиций вызывают нарушения в денежном равновесии и искажают нормальное соотношение между обновлением и расширением производства и развитием кредитно-финансовой инфраструктуры. Поэтому до сих пор является актуальной задача разработки механизма перетока потенциальных инвестиционных финансовых ресурсов из сферы коммерческого оборота и денежного рынка в производство.***

Создать реальную производственную инвестиционную активность предприятий и ограничить отвлечение их денежных средств в финансовые операции на денежном рынке можно, изменив критерии функционирования денежного капитала. Для этого следует восстановить государственное регулирование кредитно-финансовой инфраструктуры, сферы вторичной по отношению к производству.

Саморегулирование процессов рыночных отношений должно осуществляться посредством работы системы инфраструктурных институтов: бирж, тендерных торгов, представляющих собой аукционы по купле-продаже инвестиционных ресурсов, строительной продукции, ценных бумаг, где цены формируются по законам спроса и предложения. При этом экономическая ответственность сторон отражается в хозяйственных и подрядных договорах, контрактах, соглашениях о намерениях и т.д.

Инфраструктура рынка призвана заменить собой органы прежней административно-командной системы (плановые, распределительные, распорядительные, управленческие и др.). Рыночная структура намного сложнее и многограннее существовавшей ранее плановой системы. Все субъекты инвестиционного рынка и элементы его инфраструктуры находятся во взаимной связи и взаимоотношениях.

Рынок инвестиционного комплекса сможет функционировать с наибольшей эффективностью только при наличии современной информационной системы, обслуживающей этот рынок. Потребность в подобной системе наиболее остро ощущается в сфере эффективного материально-технического обеспечения реальных инвестиций. После слома старой базы материально-технического обеспечения и образования новых коммерческих структур того же назначения оперативные данные о ресурсах и продукции инвестиционного комплекса в полном объеме (то есть количестве, номенклатуре, ценах, потребительских и технологических свойствах и т. п.) оказались недоступными ни органам управления в Российской Федерации, ни ее субъектам, ни регионам, ни предприятиям. Отсюда видна актуальность создания информационной системы инвестиционного рынка России и ее региона, максимально воспринимающей и оперативно отражающей широкую номенклатуру производимых и потребляемых инвестиционных товаров.

*А.Н. Шурлаев*

## **НОРМАТИВНО-ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ**

---

---

Правовые акты, создающие организационно-правовую основу инвестиционной деятельности предприятий необходимо разделить на две большие группы.

Первая – правовые акты общего организационного характера. К ним относятся Законы определяющие правовой статус предприятий как самостоятельных хозяйствующих субъектов, закрепляющие многообразие форм собственности и определяющих правовые формы предприятий. Принятие таких законодательных актов в России и ввод их в практику относится к 1990 – 91 гг. Это прежде всего «Закон о собственности в РФ» и «Закона о предприятиях и предпринимательской деятельности РФ».

Затем последовала череда законов РФ определяющих дополнительные условия деятельности отдельных типов юридических лиц. Например, «Закон об акционерных обществах РФ».

Совокупность этих законодательных актов создает принципиальную возможность самостоятельной инвестиционной деятельности хозяйствующих субъектов (предприятий и организаций).

Непосредственно инвестиционная деятельность регламентируется комплексом инвестиционно-ориентированных законодательных актов Федерального уровня и соответствующими законами субъектов Федерации.

В настоящее время различные аспекты инвестиционной деятельности регулируются более 30 законами и нормативными актами. Причем конец 1998 – начало 1999 гг. можно оценивать как прорыв в предприятии основополагающих законодательных актов в инвестиционной сфере. Так, вступили в силу федеральные законы «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений», «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации», «О лизинге», «О Бюджете развития Российской Федерации», «О внесении изменений и дополнений в Федеральный

закон «О соглашениях о разделе продукции», «О внесении в законодательные акты изменений и дополнений, вытекающих из Федерального закона «О соглашениях о разделе продукции».

Государственная инвестиционная политика в России направлена на создание современных нормативно-правовых основ инвестирования, благоприятных условий для вложения средств в производство и привлечения сюда дополнительных капиталов, содействие частным инвесторам в реализации эффективных инвестиционных проектов, в том числе для восполнения нехватки инвестиционно-финансовых средств на начальных этапах осуществления проектов, прямое инвестирование в сферах, традиционно относящихся к прерогативе государства, особенно в объекты социальной инфраструктуры.

Сегодня для осуществления приоритетов инвестиционной политики задействованы основные меры по оживлению инвестиционной активности:

- выявление важнейших инвестиционных объектов, определяющих переход к росту производства и влияющих на развитие смежных производств;
- бюджет развития и связанная с ним система предоставления государственных гарантий;
- совершенствование налоговой базы с учетом мировых стандартов;
- развитие лизинговой деятельности;
- развитие ипотечного кредитования;
- переориентация банковской системы на инвестирование реального сектора экономики;
- возможность вовлечения средств населения в инвестиционную сферу;
- обеспечение защиты прав инвесторов, упрощение перечня нормативных актов, регламентирующих порядок реализации инвестиционных проектов на всех этапах;
- мероприятия по поддержке малого предпринимательства;
- активизация инвестиционных процессов в регионах.

Можно вкратце охарактеризовать лишь некоторые из них.

Важнейшей проблемой является активизация инвестиционных процессов в регионах. Почти все субъекты Федерации, в рамках своей компетенции приняли законы, направленные на поощрение инвестиций, создание зон наибольшего благоприятствования, предоставление налоговых льгот, государственную поддержку кредитованием строительства, предоставление земли, лизинговую деятельность. Всего принято 80 законодательных и нормативно-правовых актов, в том числе 50 законов. Происходит постоянное развитие форм и механизмов привлечения инвесторов в регионы. Развитию данного направления содействовало проведение в регионах под эгидой Минэкономики России научно-практических совещаний и семинаров по теме привлечения инвестиций с разбором конкретных инвестиционных проектов.

Тамбовская область, учитывая опыт других территорий в вопросах разработки и реализации программ государственной поддержки инвестиционной деятельности, принимает ряд мер по обеспечению этого процесса стабильной местной законодательной базой.

Среди этих мер главной является принятие в ноябре 1997 г. областного Закона «О государственной поддержке инвестиционной деятельности на территории Тамбовской области». Закон предусматривает ряд льгот как для инвесторов так и для пользователей объектов инвестиционной деятельности. В определенных случаях предусмотрены гарантии и защита инвестиций. Например, можно отметить, что средства, направленные в проекты промышленного развития и включенные в областную инвестиционную программу, будут освобождаться на период до полной окупаемости вложенных средств, плюс два года от уплаты тех налогов в областной бюджет, по которым право льготирования принадлежит субъектам Российской Федерации. Инвесторы, имеющие ввиду, банки, страховые компании и другие финансово-кредитные учреждения, зарегистрированные как юридические лица на территории области, направляющие свою прибыль на реализацию инвестиционных проектов, полностью освобождаются от уплаты налога на прибыль, зачисляемую в областной бюджет, если эта часть составляет не менее 30 процентов средств, необходимых для реализации проекта. В данном Законе имеется очень важное положение для инвесторов, которое предусматривает неухудшение законодательных условий деятельности на срок 5 лет, зафиксированных на момент принятия решения об инвестировании.

Законом предусмотрена определенная система обеспечения гарантий для инвесторов. Эта система включает в себя наличие гарантийно-страхового фонда, а также выделение квот в областном бюджете под гарантии для реализации инвестиционных проектов, признанных особо важными.

Закон предусматривает возможность принятия аналогичных законодательных актов на территориях, подчиненных местным органам власти, городах и районах области, которые могут предоставлять льготы инвесторам, предусматривающих освобождение от налогов, право льготирования по которым предоставлено этим субъектам. Учитывая практику других регионов, в настоящее время в областной администрации прорабатывается вопрос о проведении эксперимента, который предусматривает создание зон наибольшего благоприятствования на территории одного города и одного района области с целью поднятия экономики этих территорий.

Регулирование инвестиционной деятельности обеспечивается органами государственной власти области и местного самоуправления в пределах их компетенции и осуществляется посредством:

- прямого управления государственными инвестициями;
- создания условий для стимулирования инвестиционной деятельности;
- принятия областных инвестиционных программ;
- осуществление государственной поддержки инвесторов;
- экспертизы инвестиционных проектов.

Субъектами в системе государственной поддержки инвестиционной деятельности в области являются: Областная Дума и администрация области. Они поощряют инвестиционную деятельность, способствуют расширению информационного поля в интересах инвесторов, обеспечивают свободный доступ к нему, развивают правовую базу для осуществления инвестиционной деятельности, принимают предусмотренные действующим законодательством меры для устранения недобросовестной конкуренции и могут принимать на себя, в пределах своей компетенции, гарантии по обязательствам интересов, вытекающих из их отношений по поводу инвестиционной деятельности на территории области.

Компетенция областной Думы в сфере инвестиционной деятельности.

К компетенции областной Думы в сфере инвестиционной деятельности относится:

- принятие законов и иных нормативных правовых актов, создающих правовые и экономические условия для привлечения средств инвесторов;
- утверждение областных целевых программ;
- утверждение перечня отраслей, производств, видов деятельности и территорий, имеющих приоритетное значение для экономики области;
- установление субъектам инвестиционной деятельности льгот и преимуществ, в том числе налоговых, по платежам в областной бюджет;
- утверждение квоты, предоставляемой в областном бюджете под гарантии инвестиционных проектов, признанных особо важными;
- предоставление администрации области права выступать финансовым гарантом по обязательствам инвесторов;
- недопущение, в пределах своих полномочий, незаконных ограничений деятельности субъектов инвестиционной деятельности;
- иные полномочия в соответствии с федеральным и областным законодательством.

Компетенция администрации области в сфере инвестиционной деятельности.

К компетенции администрации области в сфере инвестиционной деятельности относится:

- разработка и представление в областную думу проектов законов и иных нормативных правовых актов, создающих правовые и экономические условия для привлечения средств инвесторов;
- определение перечня отраслей, производств, видов деятельности и территорий, имеющих приоритетное значение для экономики области;
- разработка и реализация областных целевых инвестиционных программ;
- предоставление в соответствии с действующим законодательством инвесторам в собственность, а также их изъятие;
- организации и развитие инфраструктуры, способствующей становлению и развитию инвестиционной сферы;

- содействие в получении визовой поддержки иностранным предпринимателям, проявляющим интерес к инвестированию в экономику области;
- установление порядка проведения и проведение экспертиз инвестиционных проектов;
- утверждение положения об инвестиционном конкурсе;
- присвоение инвестиционным проектам статуса особо важных;
- предоставление финансовых гарантий по обязательствам инвесторов;
- недопущение, в пределах своих полномочий, незаконных ограничений деятельности субъектов инвестиционной деятельности;
- принятие в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации решений о приостановлении или прекращении инвестиционной деятельности;
- иные полномочия в соответствии с федеральным и областным законодательством.

Стимулирование инвестиционной деятельности.

В целях стимулирования инвестиционной деятельности областная Дума и администрация области в пределах своих полномочий могут осуществлять следующие меры:

- в области налогообложения:

устанавливать налоговые льготы в части платежей, зачисляемых в областной бюджет; предоставлять отсрочку уплаты налогов в областной бюджет;

- в финансовой области:

предоставлять гарантии под привлекаемые инвестиции.

Предприятия, получившие гарантию администрации области под привлечение инвестиций, передают часть своих активов, на сумму предоставленной гарантии, на период до окончания срока ее действия, в доверительное управление органу, уполномоченному администрацией области;

- иные меры, предусмотренные статьями 10 и 11 Закона «О государственной поддержке инвестиционной деятельности на территории Тамбовской области».

Важнейшим инструментом активизации инвестиционных процессов являются инвестиционные конкурсы.

По особо важным инвестиционным проектам инвесторы имеют право на получение государственных гарантий, в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и Тамбовской области.

Определение инвесторов для реализации особо важных инвестиционных проектов производится путем проведения инвестиционного конкурса. При этом условия организации и проведения инвестиционного конкурса не должны предусматривать каких бы то ни было оплат, пошлин, сборов, налагаемых на принимающих в нем участие инвесторов, кроме залога, внесение которого способствует своевременному выполнению инвестиционного договора.

Форма, размер и условия внесения залога устанавливается Положением об инвестиционном конкурсе, утверждаемом главой администрации области и согласованным в обязательном порядке с органами местного самоуправления.

#### ***Порядок оформления договора об инвестиционной деятельности.***

На основании решения администрации области о придании инвестиционному проекту статуса особо важного, уполномоченным ею органом составляется соглашение с инвестором о гарантийных обязательствах области или предоставленной льготе, которое должно содержать вид гарантии и льготы, условия и порядок разрешения споров, порядок прекращения действия государственной гарантии или дополнительной льготы в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения инвестором обязательств, предусмотренных договором об инвестициях, иные санкции.

Рассмотренные нормативно-правовые акты определяют принципы построения и технологию функционирования системы управления региональными инвестициями.

## **КОНЦЕПЦИЯ, ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ И ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ**

---

---

Концептуальные подходы к управлению инвестиционной деятельностью в регионах формируются на основе соответствующих концептуальных подходов к управлению их общим социально-экономическим развитием.

До самого последнего времени, как это ни странно, в России отсутствовало сколько-нибудь продуманная концепция регионального развития. Фактическое состояние дел и перенос тяжести решения вопросов экономического развития на региональный уровень не отражались должным образом ни в теоретических исследованиях, ни в правовых и нормативных актах.

Принципиально положение дел начало меняться лишь с 1999 г. В это время в РФ был создан Центр стратегических разработок и в 2000 г. в Правительство РФ им был передан проект «Основных направлений социально-экономического развития РФ на долгосрочную перспективу». Но и в этом документе не отражались вопросы концепции регионального развития. В связи с этим в ноябре того же года был подготовлен доклад о стратегии развития государства на период до 2010 г. Этот документ содержит разделы «Формирование эффективной региональной структуры в экономике» и «Региональная политика». В марте 2001 г. появляется документ, носящий название «Стратегия социально-экономического развития России до 2010 года», который и является концептуальной основой для формирования региональных систем управления развитием и инвестиционной деятельностью в регионах.

В этом документе определены основные положения стратегии территориального развития.

Важнейшим условием формирования эффективной стратегии территориального развития России является необходимость учета положения и роли России в системе мировой экономики, степени интегрированности этой экономики в систему межгосударственных (мирохозяйственных) связей. Россия не может не быть неотъемлемой частью мировой экономики. Поэтому путь России – неизбежный и непрерывный поиск единства в региональном многообразии при усиливающемся воздействии процессов глобализации.

В соответствии с изложенным стратегия территориального развития должна стать системообразующей конструкцией общей стратегией социально-экономического развития страны.

Стратегия вырабатывается с учетом необходимости преодоления имеющихся негативных тенденций территориального развития РФ.

К таким негативным тенденциям относятся:

– усиливающаяся дифференциация уровней социально-экономического развития регионов и особенно – прогрессирующее отставание большей группы регионов. Это связано, во-первых, с включением механизма рыночной конкуренции, разделившего регионы по их конкурентным преимуществам и недостаткам; обнаружилось также неодинаковая адаптация к рынку регионов с разной структурой экономики и разным менталитетом населения и власти. Во-вторых, существенно ослабла регулирующая роль государства, что выразилось в сокращении государственных инвестиций в региональное развитие, отмене большинства региональных экономических и социальных компенсаций. В-третьих, сказалось фактическое неравенство различных субъектов РФ в экономических отношениях с центром.

В результате по величине среднедушевого производства валового регионального продукта и среднедушевым реальным доходом населения субъекты РФ стали различаться более чем в двадцать раз. Такая резкая дифференциация имеет своим неизбежным следствием расширение ареалов депрессивности и бедности, ослабление механизмов межрегионального экономического взаимодействия и нарастания межрегиональных противоречий. Все это значительно затрудняет проведение общероссийской политики социально-экономического развития, а, следовательно, и необходимой инвестиционной политики.

Вторая негативная тенденция – появление большого числа проблемных регионов или территорий с особыми аномалиями, характеризующихся остротой социальных, экономических, экологических проблем.

К кризисным относятся регионы, подвергшиеся разрушительному воздействию природных или техногенных катастроф, масштабных общественно-политических конфликтов, экстремальных спадов производства и уровня жизни, вызывающих разрушение накопленного экономического потенциала.

Группа отсталых (слаборазвитых) регионов – это субъекты РФ, экономический потенциал которых в силу объективных исторических причин в несколько раз ниже среднероссийских показателей, а экономика находится в состоянии длительного застоя и характеризуется малодиверсифицированной структурой промышленности, слаборазвитыми инфраструктурой и социальной сферой.

К депрессивным регионам России, характеризующимся устойчивым и глубоким спадом экономической активности и резким снижением уровня жизни населения, относятся локальные зоны старопромышленных, агропромышленных и некоторых добывающих регионов. Многие проблемы преодоления депрессии будут решаться за счет расширения внутреннего спроса, в том числе импортозамещения. Положение ряда депрессивных регионов может улучшиться в случае восстановления и укрепления позиции России на мировых рынках вооружений, аэрокосмической техники, атомной промышленности и других высокотехнологичных отраслей. Для большинства депрессивных регионов выход на траекторию устойчивого роста экономики может быть обеспечен собственными силами путем осуществления диверсификации, конверсии, модернизации производства, стимулирования развития малого бизнеса, улучшения местного инвестиционного климата, поиска новых рынков сбыта и т.д. Однако регионы с особо глубокой степенью депрессии должны быть объектами целевой государственной поддержки.

В группу проблемных регионов входят те территории, где типичные негативные факторы не компенсируются сильными конкурентными преимуществами в виде используемых богатейших ресурсов.

Третья негативная тенденция – дезинтеграция экономического пространства. В 1990-х гг. она проявлялась, прежде всего, в виде ослабления многих экономических связей (особенно между отдаленными регионами) и вытеснения межрегиональных связей внешнеэкономическими. Объемы межрегионального товарообмена снизились намного больше, чем объемы производства. Существенно сократился межрегиональный пассажирооборот, что является признаком дезинтеграции гуманитарного пространства.

В рыночных условиях межрегиональная экономическая интеграция основана на взаимной заинтересованности субъектов рынка и ни одному региону автаркия невыгодна, так как каждый из них нуждается в широком рынке сбыта своей продукции. На смену синдрому обособления должно прийти стремление к расширению межрегионального экономического взаимодействия.

Перелом негативных тенденций и устойчивая прогрессивная эволюция прогрессивного пространства могут осуществляться только под воздействием реализации консолидированной политики государства и его регионов. Стратегия территориального развития должна определять и этапы реструктуризации экономики регионов и национального экономического пространства, а региональная политика – увязывать конкретные меры по реализации этой стратегии со всеми другими направлениями социально-экономической политики и ресурсными возможностями федеративного государства.

В начале XXI в. Россия столкнулась с рядом новых явлений, последствия которых для качества ее экономического пространства неоднозначны:

- необходимость продолжения экономического роста на новой качественной основе;
- усиливающаяся зависимость российских регионов от мирового хозяйства;
- переход к постиндустриальному и информационному обществу с особыми функциями различных регионов;
- изменения образа жизни и связанные с этим требования к развитию социальной сферы;
- ужесточение экологических требований с переходом мирового сообщества на парадигму устойчивого развития.

В связи с этим главные цели стратегии территориального развития заключаются в укреплении единого экономического пространства, политической целостности и безопасности страны и гармоничном развитии всех регионов на основе их оптимальной специализации в общероссийском и международном разделении труда, использования их ресурсного потенциала и конкурентных преимуществ.

Территориальное развитие России будет определяться основными экономическими, экологическими и геополитическими тенденциями:

- усиливающейся интеграцией российской экономики в мировую;
- дифференциацией геополитической ситуацией и геополитических приоритетов по периметру государственных границ;
- особой ролью российской территории как резервной ресурсной и экологической зоной мирового значения.

Особую роль в выработке концептуальных основ управления инвестиционной деятельностью регионов играет определение стратегических подходов к решению проблемы модернизации экономического пространства. Именно она позволяет определить тип инвестиционной деятельности (инновационное инвестирование, и выработать на этой основе соответствующие механизмы управления).

Главными внутренними проблемами модернизации экономического пространства являются:

- обеспечение реальной интеграции экономического пространства, развитие транспортных, энергетических, телекоммуникационных, логистических систем на новой технической основе;
- более равномерное размещение топливно-энергетических баз;
- адаптация хозяйственных структур регионов к требованиям рыночной экономики и устойчивого развития;
- модернизация системы расселения на основе новой градостроительной доктрины и аграрной реформы;
- регулирование миграционных потоков с учетом потребностей рынков труда.

Особого внимания требуют проблемы сочетания территориального развития Российской Федерации в целом и отдельных регионов.

Включение принципиальных положений о территориальном развитии страны в долгосрочную программу развития РФ предполагает наличие двух линий детализации и интеграции стратегии. Предполагается, что стратегия должна иметь матричную структуру: сочетание территориальных проблем общероссийского значения (проблемы функциональные блоки стратегии) и проблем развития определенных регионов (региональные блоки стратегии). Инвестиционные процессы в первом случае должны финансироваться из Федерального бюджета, в во втором из бюджетов регионов.

Резюмируя рассмотрение «Концепции стратегического развития России до 2010 года» и ее влияние на концептуальные подходы к выработке стратегии формирования систем управления инвестиционной деятельностью в регионах, можно сказать, что в основу инвестиционной политики на региональном уровне должны быть положены следующие задачи реализации стратегии территориального развития:

- 1 Усиление процесса межрегиональной интеграции.
- 2 Снижение дифференциации уровней социально-экономического развития регионов.
- 3 Обеспечение свободного перемещения товаров, услуг и финансовых средств по всей территории РФ.
- 4 Законодательное определение условий предоставления государственной помощи, обеспечения равных условий в конкурентной среде.
- 5 Создание условий для межрегиональной конкуренции по привлечению капитала.

Для реализации соответствующих региональных стратегий необходимо решить круг дополнительных задач, определяемых спецификой развития регионов.

Рассмотренные концептуальные подходы позволяют регионам выработать соответствующие концептуальные документы, определяющие тенденции и механизм их социально-экономического развития, а также комплекс документов, содержащих цели, задачи и механизм реализации необходимой для этого развития инвестиционной политики.

Базой для формирования эффективных систем управления инвестициями в регионе, естественно, служат существующие системы управления. Именно их реструктуризация и развитие могут привести к появлению современных высокотехнологичных и высокоэффективных систем управления.

*С.В. Бакина*

## **ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ВКЛЮЧЕНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ В РЕГИОНАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОГРАММЫ**

---

---

В практике территориального планирования встречаются две разновидности региональных программ. Одна из них представляет собой относительно самостоятельную часть глобальной территориальной программы, включающей мероприятия, направленные на реализацию одной или нескольких ее

задач. Вторая разновидность связана с решением автономных проблем, имеющих важное народно-хозяйственное значение, но по своим масштабам и социально-экономическому влиянию затрагивающих интересы крупного экономического района или же связана с формированием отдельных производственных комплексов в границах региона.

В соответствии с этим к настоящему времени выделилось два вида технологий разработки региональных программ и включения в них хозяйствующих субъектов: проектирование программ как единых документов одним плановым органом и формирование программ на базе отбора готовых и предложенных для включения в них инвестиционных проектов.

Формирование региональных программ в первом случае начинается с определения программобразующих отраслевых и межотраслевых проектов. Это означает, что в программе выделяется как составные части подпрограммы, образующие определенный комплекс. Поскольку принцип комплексности программы реализуется через технологические и экономические взаимосвязи всех ее составляющих, сроки реализации подпрограмм должны быть упорядочены во времени.

При определении набора региональных подпрограмм важно учитывать, что отдельные аспекты и конкретные вопросы могут иметь межпрограммное значение, т.е. влиять на решение сходных задач разных программ этого уровня или непрограммных задач развития отдельных административных образований и отраслей народного хозяйства.

Для таких программ изначально проектируется необходимая инфраструктура, причем так, чтобы и каждый момент времени инфраструктурные отрасли программы обеспечивали бесперебойно выполнение мероприятий и заданий программы.

Региональные программы связаны с решением конкретных задач в рамках ограниченных территорий. Они могут отражать относительно завершенные стадии решения экстерриториальной программы или же выполнять самостоятельную роль в решении определенных задач в экономическом и социальном развитии страны и отдельного региона.

В первом случае задачи региональной программы органически связаны с конечными целями глобальной программы, а время ее выполнения определяется принятой для всей проблемы последовательностью осуществления ее важнейших этапов.

Региональные программы обладают определенными чертами. Так, если глобальная программа может функционировать только в системе утверждаемых предплановых разработок, то региональная программа должна обладать свойствами директивного документа.

При общей идее формирования относительно обособленных территориальных образований региональные программы взаимосвязаны общей концепцией и временной последовательностью, заложенной в глобальной программе.

Приоритетность отдельных региональных программ устанавливается в рамках глобальной программы. При этом учитывается роль каждой программы в решении народнохозяйственных задач и обеспечении последовательного достижения конечных целей всей проблемы. Очередность формирования отдельных региональных программ устанавливается исходя из различных критериев.

Следует, однако, отметить, что система региональных программ, отражая главные аспекты проблемы, не в состоянии охватить полностью все вопросы социально-экономического и производственно-технического содержания глобальной проблемы, ее ареал не покрывается пространственными границами региона. Автономные программы этого уровня также имеют свои особенности.

Во-первых, их предметом являются проблемы, связанные с комплексным использованием важных для страны полезных ископаемых, топливо-энергетических ресурсов и формированием для этой цели территориально-производственных комплексов, сохранением биоэкономических систем, созданием оптимального режима их функционирования.

Во-вторых, научные основы этих программ разрабатываются с учетом их места в системе планирования народного хозяйства и социально-экономического влияния на административные образования, на территории которых они будут реализованы.

В-третьих, временной разрез программы определяется исходя из ее приоритетности в системе народного хозяйства страны потребностью в предполагаемой конечной продукции с учетом ресурсных и производственно-технических ограничений.

Можно выделить три наиболее типичных этапа процесса формирования и реализации региональных программ:

1) разработка программы; 2) реализация; 3) функционирование программных объектов. Однако эти этапы имеют временные и смысловые пересечения, ибо весь жизненный цикл программы основан на эшелонировании перечисленных этапов. Применительно к отдельным региональным программам может меняться исходная точка отсчета жизненного цикла. Так, если программа к моменту очередного

планового периода, прошла все стадии разработки и утверждена, то цикл начинается с инвестиционного процесса. Если же речь идет о программе, по которой проведены подготовительные работы и созданы определенные строительные заделья, ее жизненный цикл получает иную временную характеристику.

Программа же должна ответить на вопросы, как, каким путем и когда следует осуществить те или другие мероприятия, ведущие к достижению промежуточных и конечных целей рассматриваемой проблемы. Выбор правильного подхода к конструированию региональной программы – принципиально важный методический вопрос. Необходимо, чтобы выбранная конструкция охватывала бы мероприятия всех аспектов рассматриваемой проблемы, обеспечивала бы такую последовательность осуществления мероприятий, которая отвечала бы принятой в концепции проблемы экономической и временной логике достижения промежуточных и конечных целей; позволяла организовать функциональную структуру управления всеми блоками и обладала способностью вписаться в перспективные и текущие планы.

Особенность построения региональной программы при централизованной разработке заключается в том, что в соответствии с традиционной отраслевой структурой планирования, все мероприятия программы расписываются по хозяйственным отраслям региона, что значительно облегчает процесс формирования информационно-статистической базы, учет намерений соответствующих министерств и ведомств участвовать в реализации программы, создается возможность использования отраслевых предплановых разработок и проектов перспективных и текущих планов и быстрого реагирования на изменения пространственной стратегии развития той или другой отрасли. Однако эта чисто отраслевая структура с точки зрения регионального программного планирования обладает серьезными ограничениями. Сумма отраслевых мероприятий, связанных с программой, не дает нам единого комплекса решений и действий, обеспечивающих решение всех аспектов проблемы. Видимо, более целесообразно идти по линии создания более эластичной структуры региональной программы. В частности может быть предложен вариант, состоящий из трех взаимосвязанных и взаимодополняющих подструктур.

Первая и основная подструктура является функциональной и обеспечивает группировку мероприятий с учетом их последовательной роли в общей технологической цепи решений и действий, связанных с осуществлением поэтапного достижения промежуточных и конечных результатов. Она же дает возможность проследить процесс эшелонирования и взаимодействия разнохарактерных мероприятий, что чрезвычайно важно для соблюдения непрерывности осуществления региональной программы. Каждая функциональная группа мероприятий связана с определенными уровнями управления и планированием народного хозяйства страны.

Все группы мероприятий первой структуры органически вписываются во вторую подструктуру, носящую отраслевой характер. В данном случае имеется в виду распределение функциональных нагрузок по министерствам и ведомствам, по объединениям, предприятиям и организациям местного подчинения. Это усиливает адресный характер программы, что является непременным условием обеспечения действенного контроля за ходом ее выполнения.

Третья подструктура построена по территориальному признаку и направлена на комплексное выражение всей совокупности мероприятий и задании по формированию оптимальной схемы пространственной и функциональной организации ЦКИП.

Для современного этапа развития административных образований различного ранга характерны сложные экономические и социальные процессы, порождающие проблемы, решение которых возможно лишь с использованием программно-целевого подхода. Поэтому совершенно естественным представляется стремление местных органов выявить наиболее актуальные проблемы, требующие программной проработки, и силами ученых и практиков исследовать и определить необходимые мероприятия по их практическому решению.

Следует отметить, что в области программного планирования еще много нерешенных проблем; нет единства в понимании его предмета, методов разработки и структуры системы мероприятий по каждому типу программ и т.д. Иногда программными свойствами наделяют документы, выполняющие чисто координационные функции и совершенно не обладающие качествами, присущими программам.

Место региональных программ в территориальном разделении труда и в решении экономических и социальных задач страны определяется их целевой направленностью, набором мероприятий для достижения поставленных задач, особенностью ресурсного и научно-технического обеспечения.

В отличие от отраслевых планов региональные программы представляют собой комплекс производственных, социально-экономических, научно-исследовательских, организационно-управленческих мероприятий, интегрированных в блоки не с точки зрения принадлежности к тому или иному ведомству

или административному образованию, а с точки зрения участия в достижении определенных задач и конечных целей.

Однако это не механический набор разнохарактерных мероприятий, а монолитный документ, обладающий свойствами, гарантирующими решение межотраслевых и межрайонных задач в соответствии с единой целевой установкой и реальными процессами планирования и управления, в результате чего региональные программы расширяют спектр возможностей территориального планирования, создавая условия для большего маневра при функционирующем хозяйственном механизме на всех уровнях управления.

Второй вариант разработки целевых комплексных программ возник в последние годы на базе процессов формирования различных форм собственности. В этом случае инициатива решения крупных хозяйственных проблем идет снизу от отдельных предприятий, организаций, которые являются либо заказчиками создания новых производственных и социальных объектов, либо сами являются инвесторами в этих процессах. Однако, в сложившихся условиях отдельные предприятия и организация не в состоянии самостоятельно реализовать достаточно крупные инвестиции. В связи с этим, единственно возможной формой решения своих проблем часто считают участие в инвестиционных программах разного уровня.

Таким образом появился новый тип программ, основанный на совместном инвестировании средств хозяйствующими субъектами и регионом (или федеральном центром).

Соединение этих усилий происходит в рамках программ, которые имеют региональный статус и инвестиционную направленность, то есть, в рамках региональных инвестиционных программ. Вместе с их появлением возникла необходимость в новой технологии инвестиционного планирования.

Основными стадиями этой технологии являются:

- отбор инвестиционных проектов;
- комплексная экспертиза отобранных проектов,
- реализация инвестиционных проектов, которая, в свою очередь включает в себя финансирование проектов, мониторинг реализации проектов;
- управление рисками и обеспечение возвратности инвестируемых средств.

Каждая из перечисленных стадий технологии формирования региональных программ является обязательной к исполнению частью инвестиционных технологий. Эта мысль красной нитью проходит в большинстве работ, посвященных управлению инвестициями.

Несоблюдение этого принципа часто сводит к нулю все инвестиционные процессы, или, как минимум, делает их неэффективными. Выпадение любого из этапов или нарушение их последовательности влечет за собой конечное снижение эффективности и потерю привлекательности, а в худшем случае полную дискредитацию всей инвестиционной системы в глазах ее и действующих участников. В свою очередь каждая из стадий представляет собой сложную многокомпонентную и многовариантную систему.

Так, отбор инвестиционных проектов является сложной процедурой назначение которой создание условий «втягивания» потенциальных инвесторов в инвестиционную систему. В силу этого внутри стадии должен осуществляться достаточно сложный комплекс работ, важнейшими из которых является:

- информирование потенциальных инвесторов об инвестиционном климате и регионе, тенденциях его изменения и основных направлениях проводимой в регионе инвестиционной политики;
- отбор и рассмотрение инвестиционных предложений (здесь речь идет о рассмотрении всех поступивших в систему управления предложений на предмет документальной проработки, т.е. оценки степени полноты и достоверности подставленных в инвестиционных предложениях форм;
- экспертиза инвестиционных предложений по основным критериям инвестирования, т.е. непротиворечие условиям и требованиям, разработанным руководящими организациями структуры инвестиционного комплекса;
- ранжирование инвестиционных предложений по основным инвестиционным параметрам.

Организация процесса формирования инвестиционных программ в Тамбовской области регламентируется Законом «О государственной поддержке инвестиционной деятельности на территории Тамбовской области» и разработанными на его основе положениями, основное из которых «Положение о порядке отбора инвестиционных проектов и включения их в областную целевую инвестиционную программу».

Региональная система управления инвестициями согласно главе III Закона «Регулирования инвестиционной деятельности» строится следующим образом.

Формы регулирования инвестиционной деятельности сводятся к следующему:

- а) прямое управление государственными инвестициями;
- б) создание условий для стимулирования инвестиционной деятельности;
- в) принятие областных инвестиционных программ;
- г) осуществление государственной поддержки инвесторов;
- д) экспертиза инвестиционных проектов.

Все указанное в законе выглядит вполне логичным и обоснованным. Но уместно будет сделать некоторые замечания по пункту в). Главное, что должно быть, отражено в Законе, – это не сам факт принятия областных инвестиционных программ, а механизм их реализации. Моделей реализации инвестиционных программ достаточно много и они описаны в ряде источников. В частности, хорошо известна модель «инвестиционно-заемные системы», широко практикуемая в ряде регионов. Нечто подобное должно быть регламентировано Законом и последующими подзаконными актами.

Особое место в существующей системе управления инвестициями занимает разработка областной целевой инвестиционной программы. Одним из основных вопросов ее разработки является регламентирование отбора инвестиционных проектов.

Положением оговорен следующий порядок работы с инвестиционными предложениями. Экспертный совет при главе администрации области по инновационной и инвестиционной политике:

– рассматривает предложенные функциональным отделом (имеется ввиду отдел инвестиционной политики и внешнеэкономических связей администрации области) инвестиционные предложения (проекты) и принимают решения с целью оценки реализуемости и эффективности проекта;

– предварительно определяют возможные формы и сроки государственной поддержки инвестиционных проектов;

– после получения экспертного заключения уполномоченной организации подтверждает формы и сроки государственной поддержки инвестиционных проектов;

– вносит предложения главе администрации области о включении инвестиционного проекта в областную целевую инвестиционную программу.

Функциональное подразделение администрации области (отдел Инвестиционной политики внешнеэкономических связей):

– регистрируют инвестиционные предложения;

– предварительно рассматривает зарегистрированные инвестиционные предложения на предмет их значимости для региона, возможности целесообразности осуществления;

– готовит обоснование по каждому инвестиционному предложению и выносит его на рассмотрение экспертного совета;

– после предварительного рассмотрения инвестиционного предложения на заседаниях экспертного совета формирует пакет документов, необходимых для его экспертизы;

– вносит экспертное заключение по проекту на утверждение экспертным советом для принятия окончательного решения о включении данного инвестиционного проекта в областную инвестиционную программу;

– проводит необходимые согласования экспертного заключения с органами государственной власти, управления и надзора;

– осуществляет контроль за реализацией инвестиционных проектов и исполнением обязательств, установленных договором о предоставлении льгот и/или гарантий Тамбовской области;

– готовит и представляет соответствующую информацию о реализации инвестиционных проектов органам государственной власти;

– на основании решения экспертного совета совместно с уполномоченной организацией формирует областную инвестиционную программу на очередной год.

Уполномоченная организация (проводящая независимую экспертизу):

– участвует в разработке областной целевой инвестиционной программы;

– проводит экспертизу и оценку инвестиционных проектов для принятия решения о предоставлении государственных гарантий и льгот.

Приведенные выше разделы основных документов по регулированию инвестиционной деятельности в Тамбовской области позволяют сделать некоторые выводы и очертить некоторые направления

дальнейшего развития системы управления инвестиционной деятельностью на основе реализации региональных ЦКИП.

Субъектами в действующей системе управления инвестиционной деятельностью в Тамбовской области являются:

– администрация Тамбовской области, представленная в этих процессах Главой администрации и отделом по инвестиционной политике и внешнеэкономическим связям;

– областной экспертный совет по инновационной и инвестиционной политике при Главе администрации;

– независимая региональная организация (по тексту законодательных актов – «уполномоченная организация») в качестве консультанта по вопросам финансово-экономической, промышленной и инвестиционной политике, проведению экспертиз инвестиционных предложений, бизнес-планов, проектов и программ.

Состав субъектов системы управления особых замечаний и нареканий не вызывает. Можно сделать лишь некоторое уточнение. Вряд ли, учитывая огромный объем экспертных работ, их совершенно различную отраслевую принадлежность и разноплановый характер экспертиз, также задачи, поставленные перед этой организацией, речь может идти о какой-то одной независимой экспертной организации. Скорее нее должна существовать достаточно разветвленная сеть таких организаций.

Отсюда одним из главных направлений развития действующей системы управления инвестициями Тамбовской области является серьезная перестройка экспертной работы. Регион имеет достаточно серьезный научный и производственный кадровый потенциал, так что недостаток в компетентных экспертах нет. Должна быть создана эффективная система работы с экспертами и экспертными организациями. Регламентация такой работы путем заключения соответствующего соглашения или договора предложена в Постановлении Главы администраций Тамбовской области № 301 от 5.05.99. Другой формой может быть придание статуса региональных экспертных организаций сети учебных, научно-исследовательских и производственных учреждений, для которых эта работа будет являться их функциональными обязанностями и которые выполняют ее постоянно. Естественно, что при этом необходимо будет разработать систему материальной заинтересованности (а лучше систему финансирования) таких организаций. Руководить такой сетью созданных организаций должна администрация области. Их представители должны входить в состав экспертного совета по инновационной и инвестиционной политике при Главе администрации области.

Определенное развитие должны получить и функции, выполняемые субъектами системы управления инвестиционной деятельностью.

Особого внимания в этом смысле заслуживает вопрос о разработке и реализации – региональной инвестиционной политики. Ни законом «О государственной поддержке инвестиционной деятельности на территории Тамбовской области», ни последовавшими за ним другими нормативными актами не предусмотрена процедура выработки и реализации такой политики.

Роль и значение грамотно разработанной инвестиционной политики для эффективного управления, инвестиционной деятельностью невозможно переоценить. При ее отсутствии разрабатываемые в области инвестиционные программы превращаются в простые перечни мероприятий. Однако и научные исследования, и практика организации инвестиционной деятельности показывают, что инвестиционные программы – это не перечень объектов, которые необходимо реконструировать или построить, а система подходов и приоритетов, принятых в сфере инвестиционной деятельности в регионе.

В теоретическом плане инвестиционную политику можно определить как установление системы целей, приоритетов и подходов, а также инструментария инвестиционной деятельности.

Основными составляющими инвестиционной политики в регионе должны стать инвестиционная стратегия и механизм реализации областных целевых инвестиционных программ.

Инвестиционная стратегия региона разрабатывается указанными выше субъектами управления инвестиционной деятельностью на базе общей стратегии экономического и социального развития региона, легального изучения и учета инвестиционной деятельности наиболее крупных и эффективно работающих инвесторов.

Непосредственным разработчиком инвестиционной политики в регионе должен стать уже созданный в составе администрации области целевой отдел инвестиционной политики и внешнеэкономических связей. Само название отдела при его создании было выбрано случайно, а потому естественно, что разработка инвестиционной политики региона и обеспечение ее реализации должны стать его основной задачей.

Процедура выработки инвестиционной политики может выглядеть так.

Отдел инвестиционной политики совместно с другими отделами экономической политики администрации области изучает инвестиционные программы и практику инвестиционной деятельности крупнейших предприятий и организаций области обобщает их и на этой основе, с учетом состояния реализации инвестиционной политики, выработанной в предыдущие годы, подобных документов в рамках более крупных региональных образований (в частности, ассоциации «Черноземье»), федеральной инвестиционной политики разрабатывает проект инвестиционной политики региона.

Затем проект вносится на заседание экспертного совета по инвестиционной политике при Главе администрации области. В случае одобрения проект им утверждается.

По итогам рассмотрения и утверждения разрабатывается Меморандум об инвестиционной политике региона, который в обязательном порядке доводится по утвержденному перечню до потенциальных инвесторов и параллельно публикуется в печати.

В контексте рассмотрения вопроса об инвестиционной политике целесообразно вновь коснуться информационного обеспечения инвестиционной деятельности.

Базой для создания системы информационного обеспечения инвестиционной деятельности региона может стать формирование регионального фонда (или региональной базы данных) инвестиционных проектов. Целесообразность создания такой базы данных обусловлено тем обстоятельством, что, во-первых, не все инвестиционные процессы учитываются при разработке областной инвестиционной программы а, во-вторых, после отбора инвестиционных проектов для включения в областную инвестиционную программу с целью получения определенных льгот значительная часть инвестиционных проектов остается практически вне поля зрения системы управления инвестициями региона.

Регистрацию и экспертизу должны проходить все без исключения инвестиционные предложения и все они должны быть включены в региональную базу данных. Здесь нужно учитывать тот факт, что проекты, не включенные в инвестиционную программу региона, при их реализации, с одной стороны, отвлекают на себя значительные ресурсы, а с другой могут определенным образом повлиять на состояние экономического потенциала области. Такая база данных может формироваться либо самой администрацией области, либо уполномоченными для этого организациями, располагающими мощными компьютерными комплексами.

Из других стадий управленческого цикла инвестиционной деятельности внимание должно быть обращено прежде всего на финансирование инвестиционных программ. Особенностью системы финансирования программ, формируемых из отбираемых инвестиционных проектов, является то, что на первом этапе отсутствует определенный (плановый) фонд финансирования программы. Основой формирования системы финансирования в такой ситуации являются объемы финансирования инвестиционных проектов, реализуемые отдельными инвесторами, либо за счет собственных средств, либо за счет средств кредиторов.

Тогда построение системы финансирования ЦКИП будет включать такие этапы как:

- установление и реализация совокупности приемов, способов оформления и выдачи кредитов на реализацию проектов, взимания платежей по кредитам;
- разработка и реализация системы налоговых льгот;
- оказание помощи заявителям в поиске эффективных решений, обеспечивающих рациональное использование средств финансирования, оценке промежуточных параметров и прогнозировании конечных результатов, в выборе решений по корректировке программ реализации проектов;
- экспертная оценка финансового состояния исполнителя инвестиционного проекта в ходе его реализации.

Стадия обеспечения возвратности инвестированных средств характеризуется разработкой и готовностью к применению финансово-правовых схем и разнообразных форм сохранности вложенных капиталов, минимизирующих риски инвесторов в процессе реализации проектов и защищающих интересы всех организационных структур инвестиционного комплекса.

*С.В. Бакина*

**МЕХАНИЗМ БАЛАНСА ФИНАНСОВЫХ ПОТОКОВ  
ПРИ ФИНАНСИРОВАНИИ РЕГИОНАЛЬНЫХ  
ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОГРАММ**

---

---

Концептуальные положения организации финансирования целевых комплексных инвестиционных программ (ЦКИП) можно свести к следующему.

Финансирование разработки и реализации комплексных программ является составным элементом организационно-экономического механизма управления ЦКИП и должно быть увязано с другими его элементами, в частности с организацией управления ЦКИП, формами материально-технического снабжения исполнителей и способами их экономического стимулирования.

Обобщение опыта разработки и реализации ЦКИП, а также изучение совокупности исполнителей комплексных программ как объектов управления нового типа, позволяют сформулировать следующие основные принципы, на которых должны базироваться планирование и организация финансирования ЦКИП:

- обеспечение сбалансированности поступлений денежных средств на ЦКИП, включая доходы от деятельности по программе, используемые на финансирование программных мероприятий, и расходов средств на разработку и осуществление ЦКИП за весь период ее функционирования и по отдельным годам реализации;
- концентрация всех или части ресурсов, привлеченных на выполнение всей программы или отдельных групп мероприятий, в централизованные финансовые фонды;
- целевое финансирование работ по составлению и реализации программ;
- обособление в бюджетах разных уровней и в финансовых планах объединений, предприятий – участников ЦКИП, а также в формах финансовой отчетности показателей, отражающих доходы от реализации мероприятий ЦКИП и использования ее результатов, затраты на выполнение программных заданий, отчисления и поступления средств на осуществление ЦКИП.

В организации системы финансирования ЦКИП существует два основных методических вопроса:

- формирование общего фонда финансирования программы и его организационное оформление;
- использование общего фонда финансирования ЦКИП по инвестиционным проектам и функциональным направлениям.

Рассмотрим эти вопросы подробнее.

Для решения первого вопроса финансовый механизм программного управления предполагает выделение в финансовых планах участников ЦКИП показателей, отражающих доходы от их деятельности по программе и затраты на ее осуществление. Однако, создавая условия для согласования поступлений средств на ЦКИП и расходов на выполнение программных мероприятий у отдельных исполнителей, такое выделение не решает задачи сводного финансового планирования в рамках всей программы. Для увязки материальных и финансовых потоков при реализации ЦКИП, достижения баланса между поступлениями и расходом средств на программу в целом, обеспечения возможности маневра финансовыми ресурсами и действенного контроля за их мобилизацией и использованием, необходимо формирование финансово-кредитных планов ЦКИП. В этих планах должны быть отражены плановые затраты на их разработку и реализацию по подпрограммам и у исполнителей, поступления средств из различных источников и от разных участников, доходы от осуществления мероприятий.

Экономическая природа финансовых планов комплексной программы базируется на общих принципах и направлена на решение задач согласования поступлений и расходов денежных средств, увязки финансово-стоимостных и натурально-вещественных пропорций. Вместе с тем существенные отличия ЦКИП от других плановых документов (по методам разработки и реализации, объекту, составу мероприятий и другим признакам) не могут не привести к различиям в структуре соответствующих финансовых планов.

На эти различия влияют, прежде всего, три особенности процессов разработки и реализации комплексных программ. Во-первых, концентрация в централизованные программные фонды всего объема или части денежных средств, выделяемых на осуществление определенных групп программных мероприятий. Во-вторых, существование специфических для ЦКИП перераспределительных отношений внутри программного комплекса, между потребителями и производителями программной продукции, между исполнителями ЦКИП, региональным и государственным бюджетом. В-третьих, включение в проект программы наряду с мероприятиями производственного, научно-технического, социального характера, которые отражаются и в отраслевых планах, мероприятий по совершенствованию экономических стимулов и рычагов.

С позиции конкретной ЦКИП осуществление таких мероприятий (изменение оптовых цен на программную продукцию, ставок заработной платы и платежей за используемые ресурсы, нормативов отчисления в фонды экономического стимулирования и др.) выступает как фактор, не требующий затрат, но улучшающий экономические результаты и условия деятельности исполнителей. Однако расходы на

создание поощрительных условий работы участников ЦКИП, покрываемые из внешних для той или иной программы источников (за счет государственного бюджета или средств потребителей), могут составлять существенную часть общего объема затрат на ЦКИП.

Возможны, по-видимому, различные способы представления в финансовом плане ЦКИП процессов перераспределения средств, образования и расходования централизованных программных фондов, а также выделения показателей затрат на осуществление программы с указанием их структуры и источников покрытия (что важно для отбора эффективных вариантов ЦКИП). Целесообразным является следующий путь: формирование финансово-кредитного плана программы в составе трех разделов (I – доходы и поступления средств; II – затраты на разработку и реализацию ЦКИП; III – перераспределение средств, внутреннее рефинансирование за счет промежуточного дохода по программе).

Раздел I финансово-кредитного плана должен включать показатели, во-первых, характеризующие эффект от выполнения ЦКИП, который реализуется в виде доходов от деятельности по программе, во-вторых, поступления средств из различных источников на финансирование ЦКИП. Эти поступления: отчисления собственных средств инвесторов – участников программы, образуемых из доходов от непрограммной деятельности, а также амортизации, отчислений от себестоимости, выплаты по договорам на научно-исследовательские работы и пр. Кроме того, должны быть представлены и такие важные источники, как бюджетные ассигнования и кредиты. Наконец, поскольку централизованные программные фонды экономического стимулирования выступают как источник компенсации снижения выплат и отчислений из плановой прибыли исполнителей ЦКИП вследствие уменьшения ее общего объема, они также должны быть отражены в разделе «доходы и поступления средств».

Доходы от осуществления мероприятий ЦКИП включают прибыль от реализации и использования программной продукции, экономию затрат в учреждениях и на предприятиях непромышленной сферы – исполнителях ЦКИП и потребителях ее продукции.

В разделе II отражаются затраты на осуществление ЦКИП. Они могут быть представлены в двух разрезах: по подпрограммам и по группам мероприятий. В качестве таких групп могут быть выделены затраты на организацию процессов разработки и реализации ЦКИП, на новое строительство, реконструкцию и капитальный ремонт, на проведение научных исследований и разработок, на социальные и природоохранные мероприятия, на мероприятия по совершенствованию планирования и управления, а также на образование резервных фондов. Затраты указываются общим итогом по хозяйственным звеньям, где они осуществляются, и по источникам финансирования. Их величина определяется в соответствии с разработанными сметами и проектами осуществления мероприятий ЦКИП.

В разделе III финансово-кредитного плана ЦКИП должны быть отражены: распределение прибыли от реализации и использования программной продукции, распределение бюджетных ассигнований на финансирование различных групп мероприятий, образование централизованных программных фондов и распределение централизованных фондов экономического стимулирования. При отражении отчислений от прибыли исполнителей целесообразно выделить отдельными строками показатели сокращения платежей за используемые по программе ресурсы, уменьшения процентов за кредит, увеличения отчислений в фонды экономического стимулирования. При описании централизованных программных фондов указывается их общая величина и источники образования.

Следующий важный аспект финансового механизма программного управления связан с выбором рациональных способов организации финансирования ЦКИП. В соответствии со степенью централизации функций распоряжения денежными ресурсами можно выделить три таких способа: 1) через централизованные программные фонды; 2) из специально создаваемых фондов у каждого участника; 3) самофинансирование исполнителей программы.

Первый способ соответствует наибольшей степени централизации функций распоряжения денежными ресурсами. В данном случае средства, поступающие на финансирование ЦКИП из различных источников, перечисляются на спецсчет управления специализированного банка, соответствующего профилю ЦКИП. Распорядителем средств общепрограммного фонда является руководитель органа управления реализацией ЦКИП. При образовании централизованных фондов финансирования отдельных подпрограмм и групп мероприятий их распорядители – руководители соответствующих органов программного управления.

При втором способе финансирование программных мероприятий осуществляется каждым участником самостоятельно. Однако запланированный при составлении ЦКИП общий размер расходов того или иного участника на выполнение программных заданий или определенные заранее доли их финансовых фондов, которые они могут израсходовать строго по целевому назначению – на ту или иную ЦКИП, ограничивают самостоятельность исполнителей в выборе направлений использования их денежных

средств. При данном способе организации финансирования денежные ресурсы, выделяемые на программу из различных источников, перечисляются на специальные программные счета участников. Ими распоряжаются ответственные исполнители программных мероприятий, которые, как указывалось в третьей главе, назначаются в министерствах, ведомствах, объединениях, на предприятиях, в органах территориального управления – участниках ЦКИП.

Реализация третьего способа (самофинансирование), предполагает наибольшую свободу исполнителей в распоряжении денежными ресурсами. Здесь участники ЦКИП не только самостоятельно финансируют мероприятия программы, но и выбирают направления расходования средств.

Источниками финансовых ресурсов при первых двух способах служат: собственные средства предприятий и организаций-исполнителей ЦКИП; централизованные фонды министерств и ведомств, к которым принадлежат эти исполнители, бюджеты органов территориального управления; кредит; ассигнования из госбюджета; привлеченные средства, предоставляемые «потребителями» результатов программы, не входящими в число ее участников. Третий способ организации финансирования основан на использовании собственных средств участников, а при их недостатке – на привлечении заемных средств.

Выбор способа организации финансирования определяется характером мероприятий ЦКИП, ведомственным составом участников (входят ли они в систему одного или разных министерств), капиталоемкостью программы. Он зависит и от ряда других факторов, в частности от выбранной формы организации руководства осуществлением ЦКИП, заинтересованности исполнителей в реализации программных заданий.

Концентрация средств в централизованные программные фонды целесообразна при строительстве производственных и других объектов регионального характера. Практический опыт реализации ЦКИП показывает, что она необходима при создании объектов инфраструктуры, при осуществлении межотраслевых научно-технических программ. Централизация финансовых ресурсов во всех перечисленных случаях обеспечивает необходимую при реализации мероприятий межотраслевого характера маневренность в использовании средств, которая не достижима в рамках ведомственного распоряжения ими. Формирование централизованных фондов целесообразно также для выполнения социальных мероприятий, средства на осуществление которых поступают в основном из госбюджета.

Второй способ финансирования, наиболее отвечающий действующему порядку планирования и организации финансовой работы, получил более широкое распространение, чем другие способы. Однако практический опыт его использования показывает, что при этом возникают трудности с оперативным перераспределением средств в рамках ЦКИП, прежде всего в процессах осуществления мероприятий межотраслевого характера. Поэтому целесообразной сферой его применения следует считать финансирование отраслевых мероприятий.

Что касается самофинансирования, то условиями его использования в управлении реализацией ЦКИП являются заинтересованность исполнителей в осуществлении программных заданий, (нередко требует применения специальной системы экономического стимулирования) и наличия достаточного объема собственных средств.

Поскольку ЦКИП может включать мероприятия и задания, различные по характеру, составу исполнителей, капиталоемкости, источникам финансирования затрат, в ее рамках могут одновременно применяться разные способы финансирования. Например, строительство новых объектов может финансироваться из единого фонда, а финансирование реконструкции мощностей, освоения новой продукции и технологии производиться самими исполнителями ЦКИП.

Рассмотренные способы организации и источники средств характерны для этапа осуществления ЦКИП. Вопрос о финансировании разработки или формировании комплексной программы может решаться различным образом. Первое из возможных предложений состоит в том, чтобы оплачивать работы по формированию региональных ЦКИП за счет средств инвесторов, участвующих в программе. Предполагается, что отчисления средств на разработку программы будут производиться из прибыли инвесторов. Второе предложение состоит в том, чтобы оплачивать разработку народнохозяйственных ЦКИП из соответствующих бюджетов.

Эти предложения исходят из того, что объем финансирования ЦКИП рассматривается как структурно однородный. Они наиболее целесообразны для организации финансирования ЦКИП изначально разрабатываемых как единый комплекс проектной документации, в котором уже на начальных стадиях идет разделение функций.

Современные региональные ЦКИП часто формируются на основе механизма отбора и включения в программу предварительно разработанных отдельными инвесторами инвестиционных планов и проектов.

На основе анализа схем финансирования и расчетов смет затрат по предложенным для включения в ЦКИП региона проектам сделан вывод о целесообразности разделения объемов финансирования по отдельным проектам и по программе в целом на две составляющие – технологически необходимую для создания инвестиционных объектов и инфраструктурную.

Система финансирования, изложенная выше, может в этом случае коренным образом измениться и иметь несколько вариантов. Следует отметить, что при анализе рассматривались только региональные ЦКИП без учета возможного участия в них других регионов (в рамках межрегионального экономического взаимодействия) и федерального центра.

Принципиально при их включении в региональную ЦКИП возможные варианты финансирования не изменятся, а несколько усложнятся структурно.

*Первый вариант.*

Все технологически необходимые затраты финансируются инвесторами – участниками ЦКИП, все инфраструктурные затраты – соответственно финансируются за счет бюджета региона.

*Второй вариант.*

Все технологически необходимые затраты также финансируются за счет инвесторов, а финансирование инфраструктурных затрат осуществляется на принципах долевого участия всех инвесторов и региона.

*Третий вариант.*

Весь объем финансирования ЦКИП осуществляется за счет средств инвесторов – участников программы.

Целесообразность того или иного варианта финансирования определяется исходя из конкретных экономических условий региона.

Очевидное преимущество первого варианта состоит в том, что отдельные участники программы финансируют создание того, что затем станет их собственностью. В таких условиях не требуется создания дополнительного механизма их стимулирования.

Однако в дотационных малобюджетных регионах (к которым все последние годы относилась и Тамбовская область) реализацию этого варианта финансирования ЦКИП может быть существенно затруднена или практически невозможна из-за отсутствия необходимых средств в региональном бюджете.

Второй вариант для таких регионов более предпочтителен. Но в этом случае возникает проблема заинтересованности отдельных инвесторов в финансировании инфраструктурных затрат. Принципиальной основой построения такой системы заинтересованности является возможность снижения уровня инфраструктурных расходов в отдельных инвестиционных проектах за счет централизации инфраструктурных функций и применения на этой основе более современных и экономичных методов проектирования, систем материально технического обеспечения и т.п.

*О.Ю. Чернышова*

## **ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ КАК ФАКТОР АКТИВИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ**

---

---

Тенденции институциональных изменений в инвестиционной сфере сегодня состоят в том, что:

– идет отказ от серьезных программных разработок по институциональным преобразованиям. Это находится в полном соответствии с особенностями либерального взгляда на закономерности рыночных реформ;

– новые экономические и организационно-управленческие структуры формировались стихийно при отсутствии стабильной правовой базы.

И все-таки новые институциональные структуры экономики появлялись и появляются, отражая реальные потребности ее функционирования. Несмотря на «либеральные шоки» и попытки демонополизации (деконцентрации) российской экономики, она следуя общемировым тенденциям, создает крупные структуры монополистического характера. Складываются и специфические формы регионального монополизма.

Анализ показывает, что только государство способно создать благоприятные и стабильные условия для развития эффективных форм крупного производства и его интеграции с финансовым капиталом, поддержать развитие предпринимательства, малого и среднего бизнеса, улучшать инвестиционный

климат. Целесообразно сформировать законодательную базу институциональных изменений налогового, бюджетного, трудового, жилищного и земельного кодексов; законодательные акты о госзаказе и основах госконтрактной системы и др.

Назревшие изменения в формах и методах государственного регулирования экономики властными функциями могут реализоваться на основе:

- нормативных актов общего действия, утверждающих единые для всех хозяйствующих субъектов правила поведения;
- установления правовых режимов для отдельных групп хозяйствующих субъектов;
- индикативного планирования среднесрочных программ, планирования долгосрочных национальных программ;
- системы государственных гарантий на сохранность права инвесторов, вкладывающие свои средства в национальной валюте;
- перехода на экспорт продукции исключительно за рубли;
- использования различных экономических регуляторов (налоговые, бюджетные, финансово-кредитные, госзаказы, ФЦП).

Роль государства в экономике состоит также в том, что оно, являясь крупным субъектом рынка в лице госпредприятий, составляющих госсектор, должно стать эффективно действующим инструментом проведения социально-экономической стратегии.

Государство, как социальный партнер, должно стоять выше интересов отдельных классов и групп и в этой роли оно призвано обеспечить согласование общенациональных интересов и частных интересов предпринимательских структур. Все перечисленные выше положения реализации властных функций государства имеют четкое, вполне конкретное наполнение.

Именно государство формирует условия роста инвестиционной активности. Оживление инвестиционной деятельности – единственно возможный путь выхода экономики страны из кризиса. Необходимо, как минимум, около двух лет для того, чтобы:

- изменить структуру инвестиционных заделов в пользу отраслей инвестиционного комплекса и обрабатывающей промышленности;
- создать условия для роста финансовых накоплений в реальном секторе и повышения эффективности инвестиций.

Создание благоприятного инвестиционного климата и появление устойчивых мотиваций к долгосрочному вложению средств связаны с использованием всего арсенала мер – как собственно рыночных (развитие конкуренции, ограничение монополизма, обеспечение возможности прибыльного вложения капитала в производство, его свободного перелива между отраслями и регионами), так и мер по целенаправленному государственному регулированию инвестиционной деятельности.

Главными задачами инвестиционной политики становится непосредственное участие государства в капиталовложениях и формирование благоприятной среды для роста инвестиционной активности, оказание поддержки «жизнеобеспечивающим» производствам, объектам инфраструктуры и социальной сферы, поощрение частных инвестиций в приоритетные сферы развития производства. Государство частично, как правило, финансирует, только высокоэффективные инвестиционные проекты, которые должны отвечать двум требованиям – окупаться в течение двух лет и приносить максимум прибыли. Остальное – забота инвесторов. Однако реально на подобные проекты из федерального бюджета выделяется средств намного меньше, чем требуется. Поэтому наряду с прямым долевым участием необходимо использовать государственные гарантии и государственное страхование инвестиций, что обеспечит инвестору эффективность вложения капитала и снижение рисков.

В условиях ограниченных инвестиционных ресурсов государство в своей политике должно придерживаться принципа приоритетности, стимулируя вложения (в том числе частных компаний) в наиболее важные программы. Речь идет о приоритетных направлениях развития экономики, обеспечивающих национальную, экологическую, продовольственную безопасность страны, но непривлекательных для частного бизнеса; о государственной стратегии селективного и целенаправленного инвестирования, реализация которой требует вложений, не всегда быстроокупаемых, но дает большой социально-экономический эффект в перспективе, инициирует последующие (в том числе частные) инвестиции.

Важнейшим механизмом реализации инвестиционных программ должно стать существенное расширение сферы конкурсного размещения государственных инвестиционных заказов.

Инвестиционные заказы выступают ключевым инструментом влияния на колебания экономической конъюнктуры как на стадии спада, так и в период подъема. Так, расширение государственных инвестиций может рассматриваться как компенсатор спада частных инвестиций. Более того, сфера применения инвестиционных заказов значительно шире реализации социально значимых, бесприбыльных инвести-

ционных программ. Их роль исключительно велика и в развитии тех отраслей экономики, которые обладают большим научно-техническим потенциалом, способностью экспансии на внешние рынки (самолетостроение, атомная и космическая индустрия, производство вооружений и т.д.). Здесь необходимость прямой государственной поддержки в форме инвестиционных заказов обусловлена острой конкуренцией на мировых рынках.

Ключевой принцип государственной политики по отношению к частным инвесторам должен заключаться в том, чтобы, не вмешиваясь в их деятельность, максимально содействовать формированию необходимой законодательной базы для повышения их инвестиционной активности и обеспечения надежной защиты вкладываемых средств. Для привлечения капитала независимых инвесторов необходимо создание системы дифференцированных налоговых льгот, компенсирующих неблагоприятный инвестиционный климат, а именно:

- частичное субсидирование за счет федерального и местных бюджетов ссудного процента по кредитам, предоставляемым на инвестиционные проекты в приоритетных отраслях и регионах;
- снижение обязательной нормы резервирования, для специализированных инвестиционных банков;
- освобождение от налогов средств предприятий, направляемых в федеральные и региональные инвестиционные фонды и банки, а также на покупку акций на фондовом рынке;
- предоставление льготных кредитов гражданам на жилищное строительство в дополнение к их собственным сбережениям, аккумулируемым на специальных инвестиционных счетах и освобождаемым от налогов.

В большинстве отраслей промышленности в результате массовой и сверхбыстрой приватизации на месте крупных научно-производственных объединений, часто обеспечивающих основную часть научно-производственного цикла изготовления изделий, возникло множество самостоятельных производственных предприятий, оторванных от научно-исследовательских структур и поставщиков комплектующих, неспособных обеспечить эффективную кооперацию по изготовлению конкурентоспособных технически сложных видов продукции. Учитывая, что 2/3 из вновь возникших предприятий формально находятся под контролем своих администраций и трудовых коллективов, что резко снизило качество и эффективность управления ими, то все вместе взятое и сделало бывшие эффективные научно-производственные объединения нежизнеспособными в условиях международной конкуренции. Неудивительно, что вопреки ожиданиям массовая приватизация предприятий не привела к сколько-нибудь заметному повышению эффективности производства. Восстановление эффективной кооперации производства, реинтеграция науки и производства, снижение транзакционных издержек, подъем инновационной и инвестиционной активности, формирование механизмов жесткой ответственности менеджеров за управлением предприятиями должны стать главными задачами институциональной политики государства.

*Н.В. Злобина*

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

---

---

В настоящее время перед российскими вузами остро стоит проблема вхождения в мировое образовательное пространство. Российское высшее образование пользуется высоким авторитетом во всех странах мира. Вузы России участвуют в ведущих международных образовательных проектах. Однако, при этом возникают сложности, одна из которых связана с необходимостью авторитетного подтверждения соответствия качества предоставляемых образовательных услуг, что говорит о необходимости изучения систем высшего образования зарубежных стран.

Для более детального понимания проведем анализ особенностей национальных систем высшего образования зарубежных стран с точки зрения управления качеством образовательной деятельности.

Так, в США система образования отличается тесной связью с крупными корпорациями, а также с малыми фирмами, часть которых порождена самой высшей школой. Регулирующую роль в ней играет в значительной степени общество, а не государство. Вузы принадлежат штату, и их деятельность регулируется местным законодательством штата. Общество через спрос на рынке труда доводит свои

потребности до вузов и контролирует качество подготовки выпускников. В связи с этим в вузах имеются развитые службы содействия трудоустройству выпускников.

Ответственность за уровень образования по отдельной дисциплине несет преподаватель. Программу рассматривает формальная или неформальная комиссия из числа коллег, одобряет совет факультета, декан, университетская комиссия по учебным планам, президент, попечительский совет. Но это рассмотрение носит главным образом формальный характер. У ведущих университетов требования к программам выше, чем в среднем по стране.

Внешний контроль за качеством обучения осуществляют комиссии, формируемые из числа преподавателей других вузов, членов попечительского совета, бывших выпускников.

Таким образом, система образования США имеет явно выраженную индивидуальную ориентацию. Она обеспечивает формирование специалиста как профессионала, развивает творческий потенциал личности, дает чувство уверенности в себе.

В Великобритании базовым документом для управления вузом является стратегический план, разрабатываемый на пять лет и уточняемый в ежегодно составляемых двухлетних текущих планах. В плане конкретизируются цели, кадровая стратегия, развитие информационных ресурсов, финансовая стратегия подразделений (плановые бюджеты), стратегия поддержки студентов, контроль качества.

Кроме того, внутривузовскую деятельность регламентирует большое число нормативных документов: положений о сдаче экзаменов, об обучении в течение семестра, отчетности, правил посещения занятий, баллов (кредитов), контроле за качеством обучения и др.

Государственные стандарты в области образования, утвержденные на правительственном уровне, в Англии не существуют. Содержание образования определяется потребностями работодателей. Вузы сами принимают решения о содержании образования и несут за него ответственность. Содержание одной дисциплины может отличаться в различных вузах. Однако существует общая система внешней рейтинговой оценки качества преподавания основных предметов по вузам Великобритании.

Одной из важнейших сторон оценки качества вуза является получение им аккредитации со стороны профессионального сообщества или ассоциации по направлениям подготовки специалистов. Получение аккредитации вузом является обязательным условием при трудоустройстве его выпускников.

В Германии о качестве образования заботится министерство культуры и образования Земли. Оно через утверждение профессорского состава вуза и открытие новых специальностей. На каждое вакантное место кафедра предлагает несколько кандидатур. Факультет или сенат назначают специальную комиссию, которая проводит всесторонний анализ кандидатур. Сенат предлагает Министерству три кандидатуры, из которых утверждается одна. Открытие новых специальностей также утверждается Министерством. Аттестация направлений подготовки специалистов осуществляется Конференцией ректоров. Ее комиссия изучает материалы самоаттестации вуза, посещает лекции и практические занятия, беседует со студентами, преподавателями. По итогам проверки составляется отчет, в котором отражаются сильные и слабые стороны вуза.

Министерство образования Франции проводит жесткий контроль деятельности вузов. Любой новый курс требует верификации и аккредитации со стороны министерства. Причем аккредитация предоставляется на четыре года. Существует специальный совет по оценке образовательных программ, подчиняющийся министерству образования, который контролирует качество подготовки студентов. На каждом факультете существует обязательный для студентов перечень курсов или дисциплин. Свобода выбора включает два аспекта: выбор студента между теоретическими и прикладными аспектами, выбор преподавателем метода обучения.

Проведенный анализ международного опыта управления качеством подготовки специалистов с высшим образованием показывает, что за рубежом выработан специальный организационный механизм сочетания вузовского и дополнительного обучения. Выпускник вуза отличается своей хорошей теоретической подготовкой, а практические навыки по конкретному рабочему месту он получает непосредственно на реальном предприятии, или в организации.

Перенимая зарубежный опыт управления качеством в системах высшего образования, следует учитывать, что система может примерно одинаково хорошо работать по различным принципам, а комбинированная система правил приведет только к ухудшению работы всей системы в целом.

## Список литературы

1 Васильев Ю.С., Глухов В.В., Федоров М.П. Экономика и организация управления вузом. Учебник. 2-е изд., испр. и доп. / Под ред. В.В. Глухова. СПб.: Изд-во «Лань», 2001. 544 с.

*Н.Д. Гуськова, Е.А. Неретина*

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЕСПУБЛИКИ МОРДОВИЯ**

---

---

Изменение сложившейся ситуации, обеспечение России достойного места в мировом сообществе будет зависеть в основном от решения двух важнейших задач:

- повышения уровня и качества жизни населения, сохранения и развития «человеческого капитала»;
- обеспечения конкурентоспособности и эффективности российской экономики по отношению к индустриально развитым странам.

При разработке стратегии развития региона необходима смена доминант, переход от преобладающих до сих пор в развитии производственно-экономических факторов к доминированию социокультурных факторов. Это послужило концептуальной основой разработки стратегии развития Республики Мордовия до 2010 г.

Ее разработка потребовала качественного изменения самой модели экономического развития как на объектном, так и на субъектном уровнях. Параметры таких изменений определяют цели, условия и факторы стратегии социально-экономического развития региона.

Теоретической основой стратегии послужила социальная концепция, которая базируется на приоритетном значении человеческого фактора и направлена на повышение уровня и качества жизни населения на основе экономического роста.

Принципиальное отличие социальной концепции от традиционной заключается в примате социальных и материальных потребностей человека над производственными, постановке стратегических целей и оценке степени их достижения с позиций критериев качества жизни населения. В связи с этим главной целью при формировании стратегии явилось повышение уровня и качества жизни населения в регионе.

Стратегическая цель управления уровнем и качеством жизни определяется как обеспечение всестороннего развития личности на основе развития образования, культуры, здравоохранения, условий труда, социальной защищенности и внедрении принципов социальной справедливости.

Соответственно главными стратегическими задачами в области уровня и качества жизни должны стать:

- улучшение демографической ситуации и условий воспроизводства трудовых ресурсов;
- обеспечение наиболее полной и продуктивной занятости населения;
- повышение уровня и улучшение структуры доходов и потребления;
- предотвращение чрезмерной социальной дифференциации и стратификации;
- обеспечение возможности качественного образования и повышения культурного уровня граждан республики;
- укрепление здоровья населения;
- обеспечение экологической безопасности граждан.

С учетом имеющихся ресурсов реализацию поставленных стратегических целей и задач намечено осуществить в три этапа.

*Первый этап* (2001 – 2003 гг.). Главная задача этого этапа заключалась в поддержании процесса оживления экономики, начавшегося в 1998 – 2000 гг. и обеспечении темпов роста ВРП не ниже 7 – 8 % в год.

В качестве целевого ориентира на данном этапе предусматривался форсированный рост инвестиций, направленных на модернизацию производственного аппарата и сырьевой базы. Ключевым ограничителем являлась нехватка финансовых ресурсов. Поэтому при разработке социально-экономической политики на региональном уровне важнейшей задачей является эффективное распределение имеющихся в распоряжении государства ограниченных ресурсов, которые могут быть использованы для повышения эффективности производства той или иной отрасли, а также улучшения инвестиционной привлекательности территорий. Условием их отбора должно быть наличие четко формализуемых критериев, позволяющих выявить приоритетные направления вложения ресурсов на основе выгоды государственного инвестирования.

На уровне региона определение конкретных точек оказания инвестиционной поддержки может осуществляться на основе детального анализа ситуации на каждом конкретном предприятии каждой отрасли. Это предполагает отбор предприятий региона на основе составления классификатора (каталога) производств, где основными признаками классификации выступают: степень заинтересованности региона в развитии данного производства, уровень его эффективности и инвестиционной привлекательности.

Отбор предприятий тех или иных отраслей и разработка способов предоставления им государственной инвестиционной помощи (как финансовой, так и нефинансовой) должен производиться на основе результатов сравнительного анализа, предполагающих, что информационной базой служит только открытая и общедоступная информация, содержащаяся в бухгалтерской и статистической отчетности и проверяемая налоговыми органами. Существенно и то, что накопление балансовых данных за ряд лет дает возможность проанализировать деятельность предприятий в динамике. Привлечение дополнительных источников информации рекомендуется осуществлять только после завершения первичного анализа и только в отношении тех хозяйствующих субъектов, которые отобраны как кандидаты на получение поддержки в рамках республиканской инвестиционной политики.

Как показали результаты проведенного исследования, предприятия Республики Мордовия могут быть разделены на три группы:

*Группа А:* Успешно работающие предприятия. В порядке оказания помощи таким предприятиям может быть создана на уровне Правительства Республики Мордовия система сбора и предоставления информации о состоянии и возможных тенденциях изменения ситуации на рынках, что позволит предприятиям более обоснованно определять перспективные направления своего развития. Примером таких хозяйствующих субъектов в Республике Мордовия служат ОАО «Лисма», ЗАО «Саранская пивоваренная компания», Комбинат «Птицефабрика "Октябрьская"», ОАО «Связьинформ» Мордовии, ОАО «Мордовэнерго», АО «Саранскстройзаказчик», ОАО «Ламзурь».

*Группа В:* Потенциально работоспособные предприятия, обладающие или способные занять устойчивые позиции на рынке, но в силу тех или иных причин оказавшиеся в сложном финансово-экономическом положении. По отношению к подобным предприятиям необходим более детальный анализ ситуации и разработка программы мер по выводу предприятия из инвестиционного кризиса. Именно из данной группы должны отбираться предприятия для оказания финансовой помощи в виде участия государства как инвестора (на долевой и возвратной основе) в инвестиционных проектах предприятий. В данную группу входят большинство хозяйствующих субъектов Мордовии, такие как, ОАО «Саранскабель», ОАО «Орбита», ОАО «Саранский приборостроительный завод», ОАО «Сарэкс», ОАО «Электровыпрямитель», ОАО «Биохимик», ГУП «Саранский телевизионный завод» и др.

*Группа С:* Предприятия, находящиеся в кризисном состоянии и не способные самостоятельно начать рентабельную работу в современных условиях. В ходе анализа из данной группы должны быть выделены:

С1) Предприятия, существование которых необходимо для региона. В рамках Республики Мордовия это, прежде всего, инфраструктурные, сельскохозяйственные и перерабатывающие сельхозпродукцию предприятия.

С2) Предприятия, функционирование которых создает условия для успешной работы других предприятий (например, организации, специализирующиеся на проведении ремонта основных средств).

По характеру позиционирования на рынках республики можно выделить:

- предприятия, ориентированные в основном на внутренний рынок Мордовии. Их поддержка представляется оправданной;
- предприятия, ориентированные в основном на внешние рынки, взаимодействующие с предприятиями других регионов и имеющие большую значимость с точки зрения социально-экономического развития региона;
- предприятия, входящие в группу приоритетных производств, имеющих федеральное значение. Поддержка таких предприятий должна увязываться с деятельностью федеральных органов власти.

При определении целесообразности инвестирования предприятий важно провести грамотный анализ текущего и прогнозного финансового состояния, оценить их инвестиционную привлекательность. В этих целях предлагается осуществить анализ деятельности хозяйствующего субъекта по следующим направлениям: финансовая устойчивость; оборачиваемость и ликвидность активов; прибыльность капитала. Рейтинговая оценка инвестиционной привлекательности предприятия формируется на основе полученных значений финансовых коэффициентов и сравнения их с рекомендуемым оптимальным уровнем.

Итогом отбора хозяйствующих субъектов региона и оценки уровня их инвестиционной привлекательности выступает обозначение конкретных хозяйственных единиц, проекты развития которых получают первостепенную значимость в процессе распределения инвестиционных ресурсов.

Данный подход учитывает важность такого аспекта привлечения ресурсов для инвестирования, как психология инвестора. Лицо, заинтересованное во вложении временно свободных средств, уделяет первостепенное внимание не развитию отрасли или территории, а уровню прибыльности и сроку окупаемости вложений в конкретный инвестиционный проект. При этом инвестор предпочитает наиболее благоприятные характеристики инвестиционного климата региона приложения капитала, включающие, прежде всего, наличие гарантий стабильности условий работы в течение всего срока реализации инвестиционного проекта, а также содействие органов власти в вопросе преодоления административных барьеров. Последние сегодня постоянно сопровождают хозяйствующего субъекта, так как возникают при получении доступа к ресурсам и правам собственности на них; при получении права на осуществление хозяйственной деятельности, и выражаются в транзакционных издержках по преодолению барьеров и в падении эффективности использования ресурсов.

Логическим продолжением реализации обозначенных стратегических приоритетов является второй этап (2004 – 2006 гг.), где на основе модернизации производства, внедрения новых технологий, повышения конкурентоспособности продукции за счет инновационных проектов, расширения рынков сбыта новой продукции создаются условия для импортозамещения продукции и повышения экспортного потенциала республики. На данном этапе реализуются проекты, включенные в Республиканскую целевую программу развития Республики Мордовия на 2001 – 2005 гг., которые создают предпосылки для дальнейшего стратегического развития Республики Мордовия.

В этот период следует также сформировать эффективную организационную и инновационную инфраструктуру. Для этого необходимо:

- стимулировать развитие предпринимательских структур в научно-технической сфере (инновационные центры, инкубаторы, технопарки, инновационно-промышленные комплексы);
- создать инфраструктуру для перераспределения оборудования (информационные и лизинговые агентства и т.д.);
- создать совместные предприятия и производства с зарубежными фирмами на основе реализации крупных инновационных проектов.

Формирование стратегических ориентиров развития Республики Мордовия наряду с решением отраслевых проблем требует также выработки и обоснования подходов к выравниванию социально-экономического положения – муниципальных образований. В состав Республики Мордовия входят 22 района, различающихся как по природно-географическим характеристикам, так и по степени их экономического развития. В связи с этим все более актуальной становится задача обоснования стратегических ориентиров, предполагающая выделение территориальных приоритетов развития. Они должны определяться исходя из результатов анализа макроэкономических показателей каждого района.

В целях комплексного развития муниципального образования, территориальная стратегия развития каждого района должна включать в себя три составляющие:

- стратегию развития производственной сферы;
- стратегию развития человеческого капитала;
- стратегию развития инфраструктуры.

Третий этап (2007 – 2010 гг.) будет ориентирован на наращивание инвестиций в человеческий капитал, рост потребления и расширение социальной сферы.

В качестве обобщающего показателя социального прогресса, принятого ООН, является индекс развития человеческого потенциала. Он определяется по трем наиболее важным индикаторам уровня жизни, характеризующим развитие человека: продолжительность жизни, достигнутый уровень образования, уровень благосостояния населения. Более половины российского населения проживает в регионах, где уровень развития человеческого потенциала ниже среднего по России. В Республике Мордовия ИРЧП составляет 0,709.

В связи с этим, прежде всего необходимо решать проблемы, связанные с увеличением рабочих мест, ростом заработной платы, повышением затрат на образование, здравоохранение, охрану окружающей среды, повышением квалификации и переквалификации кадров.

Все это должно обеспечить выход Республики Мордовия на качественно новый уровень развития, обеспечивающий достижение среднероссийского уровня показателей экономического и социального развития.

*С.А. Завьялов*

## **СОДЕРЖАНИЕ ЕВРОПЕЙСКОЙ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В СФЕРЕ ТУРИЗМА**

---

---

Туризм уже давно стал не только прибыльной сферой деятельности государства и компаний, но и неотъемлемой частью всего общества. Несмотря на череду войн и конфликтов в мире, люди не перестали брать отпуска и уезжать на отдых подальше от своего дома. С нашей точки зрения, у людей поменялись взгляды на понимание туризма. Если десятилетие назад решающим фактором в выборе места отдыха была стоимость, то на пороге XXI в. основными вопросами в туристском бизнесе стало обеспечение качества предлагаемых услуг и безопасности. И многие туристы готовы купить более дорогой тур, но чувствовать себя в полной безопасности и пользоваться качественными услугами своего туроператора или турагенства.

В конце 1980-х – начале 90-х гг. очень жестко встал вопрос о качестве предоставляемых населению услуг, в том числе и туристских. Особенно это касается нашего государства. Наши соотечественники получили большую свободу для выездов за границу, но в то же время и Российское государство открыло свои границы для иностранных туристов. Этот же вопрос встал и перед другими государствами мира. Причиной этому стала мировая глобализация. Основная проблема крылась в увеличении числа иностранных туристов, особенно из стран Восточной Европы и бывшего СССР. Необходимо было выработать меры по усовершенствованию системы качества в области предоставления услуг. Необходимо было научиться управлять качеством. В западных странах в 80-е гг. разрабатываются ряд норм, положений и стандартов, содержащих основные понятия и требования в области качества.

В настоящий момент понятие качества как категории нормировано и определяется стандартами. В соответствии с определением Международной организации по стандартизации (ИСО) качество – степень, с которой совокупность собственных характеристик удовлетворяет требованиям. Формально уровень качества определяется как соответствие свойств продукции и услуг требованиям стандартов. Установками для создания технологий в области управления качеством являются международные стандарты ИСО (МС ИСО) серии 9000, ориентированные на установление идентичных норм к аналогичной продукции и услугам в мировом масштабе, в том числе и в сфере туризма. Высшим уровнем признания результатов деятельности различных предприятий сферы туризма является сертификация, которая «позволяет реализовать единый подход к оценке качества различных объектов, дает возможность гарантии

стабильного выпуска продукции или предоставления услуг необходимого уровня качества, поскольку охватывает не только собственно качество продукции или услуги, но и организацию производства» [1].

Понятие качества в туризме сегодня является одним из самых часто употребляемых, а, по мнению большинства экспертов в области туризма, самой важной составляющей туристских услуг. По мнению немецкого специалиста Ульрике Кюнхенн, «первоочередное обращение к качеству помогает компаниям позиционировать свой собственный продукт и замечать его отличие от других продуктов туристской деятельности. Качество – решающий аргумент в убеждении клиента в превосходстве собственных услуг» [5].

Несмотря на всеобъемлющую правовую базу, которая призвана облегчить создание системы качества турпродукта, на практике существуют различные проблемы в решении данного вопроса. Специфика туризма заключается в том, что производимый продукт – неосязаем. Эффект сервиса может оцениваться потребителем в условиях эмоционального состояния, который зависит от многих факторов, таких как: особенности воспитания; возраст; культурные традиции народа, представителем которого является гость; психологическое состояние на момент получения услуги; привычки и т.д. Данные факторы делают восприятие качества турпродукта субъективным. Е.Н. Гаранина выделяет еще ряд факторов, которые в той или иной степени могут влиять на создание качественного туристского продукта. Во-первых, дискретность производства туристских услуг и целостность их потребления, проявляющиеся как определенное противоречие в решении задач управления качеством турпродукта. Любые недостатки, даже самые мелкие, допущенные хотя бы одним сотрудником фирмы, отеля или ресторана, могут стать причиной неудовлетворенности туриста в целом. Нельзя выделить более или менее значимую службу – все должны работать одинаково качественно. Во-вторых, продолжительность качества, т.е. возможность повторного производства туруслуг на одинаково высоком уровне. Отсутствие такой возможности становится причиной резкого снижения конкурентоспособности компании. Его причинами могут быть плохое качество средств труда персонала, недостаток своевременной и продуманной мотивации работников или плохая налаженность системы взаимодействия между персоналом. И, наконец, отсутствие шанса на исправление брака. Как следствие – потеря клиента. Он же, выбирая другое место отдыха, советует своим знакомым делать то же самое. Как известно, негативная информация распространяется гораздо стремительнее, чем позитивная. Ограниченный профессионализм персонала, недостаток инноваций вследствие нестабильного финансового положения, отсутствие маркетинговых изысканий также являются причинами отсутствия должного качества турпродукта.

Как уже говорилось, особо остро проблемы в сфере управления качеством ощущались в 80 – 90-е гг. XX столетия. Все более популярными местами отдыха становятся города Европы. В этом смысле очень интересен проект Европейского сообщества, который затрагивает вопросы управления качеством в сфере туризма. В 1999 г. Европейская комиссия разработала программу по развитию городов и экономики в туристской сфере. Во вступительном обращении программы указывается, что «качественный туризм может содействовать устойчивому развитию городов, который повысит конкурентоспособность предприятий, удовлетворит потребности общества и защитит как культурную, так и природную среду» [3]. Туризм стоит рассматривать как вектор экономического развития и вклад в благосостояние и занятость населения.

В рамках программы были отобраны 15 городов из 10 европейских стран, которые считаются очень привлекательными местами отдыха. В их число попали крупные и мелкие города, с давними туристскими традициями и недавно ставшие популярными. Данная программа рассчитана на период с 2000 по 2006 гг. и носит рекомендательный характер.

Ключевым понятием проекта является интегрированное управление качеством. «В общем виде интегрированное управление качеством представляет собой повторяющийся процесс с активным участием всех задействованных лиц» [3]. В туризме этот процесс требует интегрированного управления, т.е. он касается всех лиц, которые одновременно оказывают влияние на предложение туристского продукта, заманивающего клиента, и на создание дополнительных услуг, которые бы могли увеличить привлекательность продукта. Исходя из этого становится очевидным, что под всеми задействованными лицами понимаются те компании и учреждения, которые оказывают клиентам услуги по приобретению туристского продукта.

Рекомендации в области интегрированного управления качеством базируются на анализе факторов воздействия, которые являются первопричиной успешной реализации политики в области интегрированного управления качеством. Данные рекомендации охватывают как концептуальную фазу, стратегии и конкретное планирование, так и осуществление, способы, меры и результаты управления. Рекоменда-

ции носят практический характер, так как они должны удовлетворять конкретные потребности занятых в турдеятельности компаний.

Авторы проекта выделяют шесть необходимых условий, которые служат поддержке, обеспечению и развитию партнерской динамики:

- создание общего, четко структурированного координационного центра;
- совместная работа компаний с этапа определения целей и структуры проекта до его полного осуществления;
- разработка общих представлений о развитии сферы туризма;
- пропорциональное разделение позитивных последствий развития туризма на клиентов, экономику туризма, персонал компании и местное население;
- проведение соответствующей политики и координации туристских компаний на местах;
- создание стимула для укрепления частных инициатив для улучшения качества в туристской сфере.

Как уже упоминалось, для создания системы интегрированного управления качеством необходимо взаимодействие всех лиц-участников проекта под руководством общего координационного центра, в задачи которого входит: руководство проектом интегрированного управления качеством; введение специфических мер по улучшению качества услуг и туристического продукта для клиентов; внедрение этих мер в контекст всеобщего развития определенного города; гарантия устойчивой политики поддержки туризма на основе оптимального использования имеющихся ресурсов.

Общественные или частные компании (участники), предоставляющие туристские услуги, по мнению авторов программы, имеют следующие задачи: исполнение обязанностей партнеров общественных учреждений для определения, осуществления и поддержки интегрированного управления качеством; соблюдение норм, стандартов и знаков качества и поиск возможностей для улучшения предложений услуг и продуктов для клиента; привлечение индивидуальных и коллективных инициатив для повышения привлекательности своего города; защита и поддержка в глазах клиентов позитивного имиджа и специфического характера города.

Кроме того, в проект вовлечены и местное население (участие в опросах в рамках определения, осуществления и поддержки интегрированного управления качеством; содействие приему гостей посредством своего отношения, терпеливости и готовности к помощи), и политические и муниципальные ведомства, и правоохранительные органы. Стратегический план развития проекта четко описывает роль, ответственность и права отдельных участников для различных фаз интегрированного управления качеством.

Осуществление интегрированного управления качеством на местах предполагает, что особое внимание будет уделено следующим моментам:

- анализ исходного положения. Компании-участники проводят подробный SWOT-анализ о позиционировании туризма в сравнении с тенденциями рынка, возможностями и границами своего развития и имеющимися препятствиями;
- определение целей для введения интегрированного управления качеством. Основания для введения интегрированного управления качеством должны быть четкими и ясными, чтобы оправдать ожидания общественных и частных компаний и местного населения. Эти основания должны нести позитивную оценку и иметь предупредительный характер. Цели должны быть легко осуществимы на практике и ограничены временными рамками. Они также должны быть количественно ограничены, способствовать взаимодействию всех компаний-участников, усилению внутренней мобилизации, улучшению информирования клиентов;
- окружающая среда и устойчивое развитие в рамках глобальной стратегии развития города. Качество жизни настоящего и будущего поколений должно быть как можно лучше;
- человеческие ресурсы и образовательные инициативы. Человеческий фактор – ключ к успеху. Этот пункт подразумевает отношение к клиенту со стороны персонала, о котором клиент должен иметь положительный отзыв. Одной из главных целей на данном этапе является удовлетворенность персонала.

Программа Европейской Комиссии в области интегрированного управления качеством предусматривает меры по его усовершенствованию в следующих областях:

- окружающая среда и устойчивое развитие. Политика туристского развития должна интегрировать практические меры в вопросах защиты и бережного использования окружающей среды. Эти меры

касаются, прежде всего, закрепления политики развития в области туристской инфраструктуры и программ санации города в городском плане;

– доступность и мобильность. Общеизвестно, что огромный поток туристов с личным транспортом является причиной загрязнения окружающей среды и транспортных проблем. Исходя из этого, требуется, чтобы компании и службы всех уровней стимулировали развитие общественного транспорта и сетей сообщения, которые были бы конкурентоспособными на уровне цен, желание туристов пользоваться этим транспортом, а также создали зоны отдыха с запретом парковки автомобилей;

– безопасность. Для обеспечения безопасности авторы проекта предлагают проведение следующих мер: создание учреждений для пострадавших; обучение местных правоохранительных органов правилам приема туристов; быстрая ликвидация последствий в случае возникших проблем.

Координационные центры каждого города должны поощрять туристских компаний-участников к использованию новых информационных технологий с целью постоянного и автоматического предоставления необходимой клиенту информации и упрощения интерактивного способа оформления заказа. Кроме того, они должны поддерживать стремление персонала к повышению квалификации в области туризма с целью усовершенствования рабочего процесса.

Интегрированное управление качеством должно сосредотачиваться на потребностях туристов перед и во время поездки, а также по возвращению. Разработчики проекта дают рекомендации в следующих областях:

– справки для гостей и прием клиентов. Качество приема клиентов «находит свое выражение в приветливости, готовности и компетентности специалистов» [3], а также поддерживается активным участием местного населения. Для обеспечения качественного приема персонал должен уметь применять новые информационные технологии (способ оплаты, распространение информации и допуск к ней);

– размещение гостей и питание для клиентов. Данный пункт подразумевает валоризацию местной кухни, реализацию собственного знака качества, обучение персонала в области встреч и приемов гостей, а также всесторонняя поддержка клиентов-инвалидов. Все это способствует формированию позитивной оценки клиента о месте отдыха и о качестве туристского предложения;

– достопримечательности, выставки, комбинированные туристские продукты. Многообразие ресурсов определяет привлекательность города. Требуется обеспечение контроля и управления транспортным потоком в город и оптимальных возможностей доступа к достопримечательностям и различного рода мероприятиям как гостей, так и жителей города.

Интегрированное управление качеством, как уже упоминалось, основано на принципе повтора. Это означает, что в сам процесс необходимо включать постоянную и надлежащую информацию об уже достигнутых результатах, которая отражает степень удовлетворенности клиентов и развития среды и новых тенденций.

Разработчики программы рекомендуют проводить различного рода опросы. Первый опрос перед или во время тура позволяет «предвосхитить многие тенденции городского туристского рынка и определить позицию города по отношению к этим тенденциям» [3]. Кроме того, такой опрос позволит установить индивидуальные черты и отношение клиента, описать картину города в представлении клиента с тем, чтобы выяснить, что он желает видеть.

Второй опрос рекомендуется производить в момент отъезда с места отдыха или по возвращению клиента домой. Данный опрос служит для констатации того, насколько сбылись ожидания клиента и какова степень удовлетворенности. Кроме того, следует установить, изменился ли имидж посещенного города по возвращению домой, и каким образом новый имидж повлиял на степень удовлетворенности туриста. Рекомендуется также обсудить с клиентом его точку зрения на негативные моменты.

Индикаторами удовлетворенности компаний, предоставляющих турпродукт, могут служить оценка качества работы специалистов, достижения компании на рынке туристских услуг, соответствия данных услуг нормам и стандартам, а также оценка количества и качества заключенных договоров.

Индустрия туризма характеризуется тем, что основное внимание при создании системы качества продукта обращается на качество сервиса. При наличии идентичной материальной базы и направленности компании могут отличаться качеством сервиса, что для большинства является орудием в конкурентной борьбе. В качестве примера можно привести немецкую авиакомпанию «Lufthansa», руководство которой выявило ключевые факторы успеха качества сервиса.

Ключевой фактор успеха	Характеристика
Поддержка топ-менеджмента	1 Четкая связь целей в области качества и формулирование стратегии в сервисе. 2 Организаторское усиление в области менеджмента качества. 3 Подготовка необходимых ресурсов
Менеджмент чрезвычайных ситуаций	Преодоление негативных последствий таким образом, чтобы исключить проблемы в дальнейшем
Проблемный менеджмент	1 Решение возникающих проблем клиентов. 2 Документация и анализ проблем. 3 Стимулирование проблем для получения информации
Внутренняя коммуникация	Оперативная информация об успехах и неудачах в области качества
Система измерения качества	1 Формальная реализация обратной связи с клиентом. 2 Оценка качества сервиса с точки зрения клиента
Делегирование полномочий	Существенные решения в области качества принимаются клиентом

Реализация проекта Европейской Комиссии, как упоминалось ранее, рассчитана на шесть лет. Однако уже сейчас можно быть уверенным в том, что данный проект завершится успешно и будет иметь позитивные последствия. За это говорят и географическое положение городов, и их туристские традиции, и стабильное экономическое развитие. Однако хочется надеяться, что выводы, сделанные на основе результатов, будут способствовать совершенствованию процесса управления качеством не только во всемирно известных и признанных городах, но и дадут возможность участия в подобных проектах менее известным и более мелким городам и странам мира.

Как уже говорилось, ключевым фактором, формирующим понятие качества, является полное удовлетворение потребностей клиента. Профессор Магдебургского университета Буркхард фон Вельзен-Цервек дал 10 определений того, кем должен быть клиент для компании:

- 1 Клиент – самое важное лицо в нашей организации!
- 2 Не клиент зависит от нас, а мы – от него!
- 3 Клиент не есть помеха нашей работе! Он – наша единственная цель!
- 4 Клиент проявляет к нам уважение, если он пишет или звонит нам! Нет большего уважения к нему, чем служение ему!
- 5 Клиент – часть нашего общего дела, а не сторонний наблюдатель!
- 6 Клиент – это такое же человеческое создание с присущими ему чувствами, как и ТЫ!
- 7 Клиент заслуживает наибольшего внимания и теплоты, которые мы ему предлагаем! Он – эликсир жизни для нашего дела!
- 8 Клиент содержит нас, без него мы не можем существовать!
- 9 Клиент лучше всех знает наши минусы и способы к усовершенствованию! Нам стоит лишь попросить его об этом!
- 10 Клиент – наш господин, а мы – его слуги! [4].

И пока все компании, предоставляющие туристские услуги, не будут следовать этим правилам, качество сервиса на рынке туристских услуг так и будет оставаться на низком уровне.

Обобщая все вышеизложенное, стоит еще раз отметить главные составляющие политики управления качеством в туристской сфере:

- соблюдение основных и наиболее важных для сферы туризма принципов современного сервиса;
- создание необходимых условий для персонала, призванного обеспечить качественный сервис;
- оптимизация организационной структуры управления предприятия, предоставляющего туруслуги;
- всесторонний, полный, объективный и непрерывный контроль за качеством сервиса с привлечением в этот процесс клиента.

#### Список литературы

- 1 Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2001. 288 с.
- 2 Менеджмент туризма. Туризм как объект управления: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2002. 302 с.
- 3 Für Qualität im Städtetourismus. Integriertes Qualitätsmanagement (IQM) städtischer Reiseziele. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2000. 14 S.
- 4 Service- und Qualitätsmanagement. Verlag der Hochschule Magdeburg-Stendal, 2002. 26 S.
- 5 Ulrike Kuhnhenh. Die Qualitätsanalyse Südtiroler Tourismusvereine «Infotest». Chur: Verlag des Instituts für Tourismus und Freizeit, 2001. 10 S.

*О.В. Коробова*

### **ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В СОСТАВЕ РЕГИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

---

Важной стороной воздействия на развитие экономики является государственное управление инвестиционным процессом. От того, насколько грамотно и правильно использует государство набор всех инструментов, зависит экономическое развитие отдельных регионов и всего государства.

В России в 1990-е годы произошли коренные изменения в управлении инвестиционным процессом со стороны государства. Перестройка инвестиционного процесса в условиях перехода на рыночные механизмы хозяйствования привела к формированию новых особенностей в содержании инвестиционного процесса:

- существенно сократились масштабы государственного инвестирования развития экономики. Лидирующая роль перешла к частному инвестору;
- изменились направления инвестиционной деятельности государства. Произошел переход от инвестирования народнохозяйственных комплексов и отраслей к финансированию инвестиционных программ и проектов;
- государство из собственника инвестиций, финансирующего развитие народного хозяйства превратилось в орган, регулирующий инвестиционный процесс, формирующий его правовые основы.

В настоящее время Федеральные органы власти определяют правовые, экономические и социальные условия инвестирования с помощью системы законодательных и нормативных актов.

Несмотря на усилия, которые принимают государственные власти по активизации инвестиционной деятельности, существуют проблемы и перспективы развития в инвестиционной сфере.

По мнению Мицек С.А. («Что способствует и что мешает инвестициям в России?», журнал «Финансы и кредит», № 3(63), 2000 г.), можно выделить факторы, препятствующие осуществлению капиталовложений и факторы, способствующие развитию инвестиций.

Факторы, препятствующие инвестициям в России подразделяются на правовые и экономические. Политические и юридические причины: законодательная незащищенность частной собственности; игнорирование федеральных законов региональными властями, а иногда и самой федеральной властью; трудности в исполнении федеральных и региональных законов; нестабильность налогового законода-

тельства, неравенство его применения по отношению к различным субъектам; неясность формулировок, заложенных в законодательных актах об инвестиционной деятельности; законодательная незащищенность мелкого инвестора и т.д. Экономические причины: высокий риск кредитования; тяжелое положение многих банков; недоверие граждан к банковской системе; отсутствие системы страхования кредитов; бедность населения; сильная инфляция и неопределенность курса рубля; информационные проблемы; неплатежи, которые затрудняют анализ выгоды инвестиций и получение инвестором прибыли; слабость фондового рынка; низкий технический уровень промышленности снижает предельный доход от капитала; плохое финансовое положение многих российских предприятий; монополизация большей части российского рынка, отсутствие условий честной конкуренции, неравный доступ к ресурсам (энергетическим, финансовым, транспортным); слабый является текущий платежеспособный спрос; высокая задолженность России перед иностранными государствами и частными институтами и т.д. Факторы, способствующие инвестициям: высокая норма доходности на капитал; наличие высококвалифицированной и дешевой рабочей силы; обилие природных ресурсов и неосвоенных территорий; высокий потребительский спрос; значительная степень изношенности основного капитала и т.д.

По нашему мнению, к факторам, препятствующим совершенствованию инвестиционной деятельности следует добавить «отсутствие информационной прозрачности инвестиционной деятельности в регионах». Ликвидировать эту проблему можно, создав в субъектах Федерации информационные центры. Их функционирование будет способствовать организации информационных процессов в регионе и эффективной взаимосвязи инвесторов с объектами инвестирования.

В регионах существует ряд законодательных актов, на которые опирается регулирование информационной деятельности в сфере инвестиций. Например, создание федеральных и региональных систем информации предусматривает указ Президента РФ от 20.01.94 № 170 «Об основах государственной политики в сфере информатизации (с изменениями на 09.07.97)». Доступ граждан к различного рода информации государственных органов власти обеспечивает Указ Президента от 31.12.93 № 2334 «О дополнительных гарантиях прав граждан на информацию». Порядок и объем предоставляемой обществу информации определяет Закон РФ от 20.02.95 № 24-ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации».

Несмотря на функционирование перечисленных выше нормативно-правовых актов, в области информационного законодательства существуют следующие проблемы:

- 1) отсутствие устойчивых принципов в отношениях между государством и частным сектором;
- 2) отсутствие права доступа к правительственной информации, ограниченный доступ к экономической информации частного сектора;
- 3) неразвитость предоставления информационных услуг на коммерческой основе.

Поэтому необходимо, чтобы региональные органы власти приняли соответствующие нормативно-правовые акты, регламентирующие создание, деятельность и развитие информационного центра.

Законодательный акт, определяющий ее деятельность, должен:

- 1 Определить организацию – информационный центр, направления и сферу его деятельности. Обеспечить признание ответственности за ним по направлениям деятельности.
- 2 Обеспечить условия реального управления сферой информационной деятельности в регионе путем установления организационных рамок функционирования организации.
- 3 Определить аккумуляцию финансовых, технологических, кадровых и информационных ресурсов, необходимых для создания организации. Определить последующий анализ использования ресурсов, находящихся в ее распоряжении.
- 4 Обеспечить выборочное финансирование организации при ее формировании.
- 5 Определить права и обязанности, ответственность создателей (учредителей) организации.
- 6 Определить права и обязанности, ответственность рабочего коллектива, которому будут переданы полномочия по созданию организации.
- 7 Планировать развитие информационной деятельности и бюджет организации. Разработать краткосрочные и долгосрочные программы ее развития.
- 8 Определить пути изыскания использования новых информационных ресурсов.
- 9 Разработать систему стимулов, обеспечивающие развитие информационных услуг.
- 10 Определить пути поступления информации к инвесторам и прочим пользователям.
- 11 Содействовать подготовке и повышению квалификации персонала организации.
- 12 Содействовать осознанию потребителями информации, общества, роли и значения функционирования информационного центра для развития экономики субъекта Федерации.

13 Оказывать методическую помощь организации.

14 Развивать и поддерживать инициативы в области научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ (необходимых для развития организации) и содействовать их осуществлению.

15 Консультировать по проблемам, связанным с информационной деятельностью государственных органов власти.

16 Содействовать развитию международного обмена информацией.

17 Вести статистику по деятельности информационного центра, осуществлять анализ ее функционирования и оценку влияния на развитие экономики региона.

18 Осуществлять при необходимости дальнейшую законодательную деятельность в информационной сфере.

Создание информационного центра в регионах создаст благоприятные условия инвестирования в реальный сектор на уровне субъектов Федерации, будет способствовать стимулированию и поддержке инвестиционной деятельности.

#### Список литературы

1 Мицек С.А. Что способствует и что мешает инвестициям в России? // Финансы и кредит. № 3(63). 2000. С. 2 – 6.

2 «Об информации, информатизации и защите информации». Закон РФ № 24-ФЗ от 20.02.95.

3 «Об информационном обеспечении предпринимательства в Российской Федерации». Постановление Правительства РФ № 1319 от 01.12.94.

4 «Об основах государственной политики в сфере информатизации» (с изменениями на 09.07.97). Указ Президента РФ № 170 от 20.01.94.

5 «Об участии в международном информационном обмене». Закон РФ № 85-ФЗ от 04.07.96.

6 «О координационном совете по информатизации при главе администрации области». Постановление администрации Тамбовской области № 611 от 12.08.2002.

***В.В. Жариков***

### **КАЧЕСТВО И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ**

---

---

Категория качества продукции непосредственно и тесно связана с конкурентоспособностью, имея общую сферу формирования и проявления. Но если качество продукции является категорией более статичной и стабильной при неизменных организационно-производственных условиях ее создания и достигнутом уровне научно-технического прогресса, то конкурентоспособность – категория динамичная, зависящая от характера и изменения потребностей, рыночной ситуации, платежеспособного спроса, сервисных условий и т.п.

В соответствии с «Системой разработки и постановки продукции на производство» [1], представляющей собой совокупность установленных соответствующим комплексом нормативно-технических документов по стандартизации правил, определяющих порядок проведения работ по созданию продукции и обеспечению ее применения, *конкурентоспособность* продукции – способность продукции соответствовать сложившимся требованиям данного рынка на рассматриваемый период.

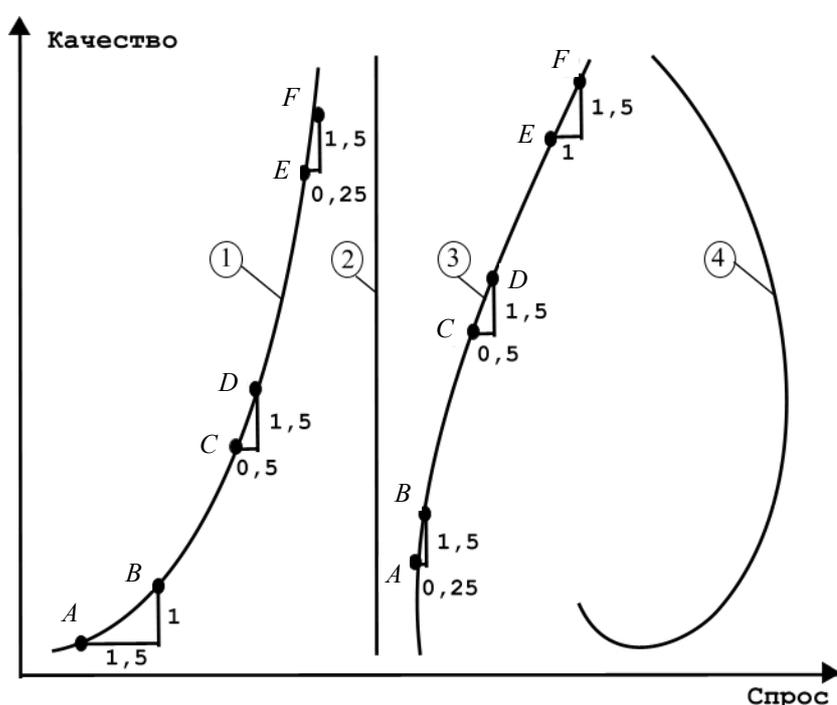
Конкурентоспособность определяется совокупностью потребительских свойств продукции, необходимых и достаточных для того, чтобы она в определенный момент времени могла быть реализована по сопоставимым ценам на конкретном рынке.

*Потребительские свойства* – это характеристики товара, направленные на удовлетворение потребностей потребителя, которые он предъявляет к товару с учетом условий его использования по назначению. Например, к машиностроительной продукции предъявляются следующие основные требования: ее производительность, надежность, технологичность, габариты; возможность удобного обслуживания, транспортабельность, дизайн, патентоспособность, эргономичность и др. Оборудование обладает разными уровнями перечисленных свойств и показателей и в разной степени соответствует требованиям потребителей.

Качество и соответственно конкурентоспособность продукции стимулирует спрос на нее и способствует более высокой загрузке производственных мощностей, занятости и росту доходов населения.

Приведенный пример позволяет наглядно проиллюстрировать соотношение между качеством и конкурентоспособностью товара. Самый высококачественный товар может не найти покупателя, оказаться неконкурентоспособным, если он не соответствует условиям потребления. Качество товара теряет значение, если товар не используется в технологической цепи или его производительность сдерживает производительность всей технологической цепи. Другими словами, качество товара, продукции не зависит и не изменяется от условий его использования. Полезность же товара при том же качестве в одних условиях может оказаться высокой, в других – относительно низкой, в третьих – товар оказывается просто бесполезным. В этом заключается главное различие качества и потребительной стоимости, составляющей основу конкурентоспособности продукции (товара). Покупатель обычно приобретает товар не потому, что он высокого качества (хотя это тоже важно при соответствующих условиях), а потому, что данный товар способен удовлетворить те или иные потребности, запросы покупателя.

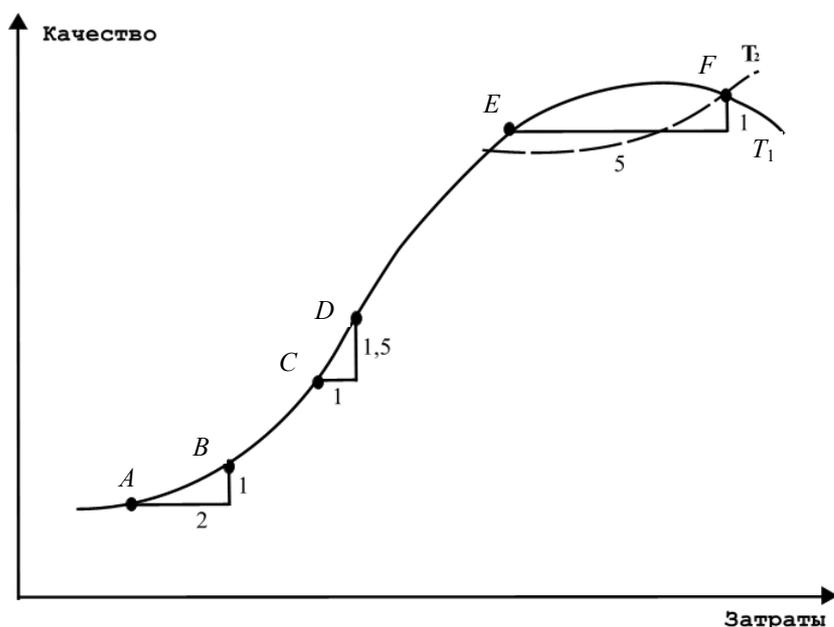
И все же исследования показывают взаимосвязь качества товара и спрос на него. Адаптация кривых Энгеля к соотношению качество – спрос позволяет проследить зависимость спроса от качества продукции (рис. 1).



**Рис. 1 Соотношение качества продукции и спроса на нее**

Кривая 1 показывает, что разный уровень качества по разному стимулирует спрос на продукцию. При появлении новой продукции рост качества на единицу вызывает рост спроса на 1,5 единицы (отрезок A – B). В процессе насыщения рынка продукцией увеличение спроса всего лишь на 0,5 единицы требует повышения качества продукции уже на 1,5 единицы (отрезок C – D), а в конечный период жизни товара увеличение качества продукции на 1,5 единицы вызывает рост спроса всего лишь на 0,25 единицы (отрезок E – F). Кривая (прямая линия) 2 показывает спрос на товары первой необходимости – спрос не меняется при повышении качества продукции. Кривая 3 показывает эластичность спроса от качества продукции – при росте качества продукции темп роста спроса растет быстрее. Когда товар считается некачественным его кривая «качество – спрос» имеет отрицательный наклон (кривая 4).

Особое место в оценке машин и оборудования занимают технико-экономические показатели: затраты на содержание и обслуживание, соотношение роста затрат на повышение качества продукции и объемы продаж. В этой связи необходимо отметить зависимость качества продукции и затрат на его повышение в зависимости от жизненного этапа технологии производства данного товара (рис. 2).



**Рис. 2 Рост затрат на повышение качества продукции в зависимости от жизненного цикла технологии**

Из рис. 2 видно, что в первоначальный период освоения новой технологии на единицу прироста качества продукции необходимы две единицы затрат (участок  $A - B$ ). По мере освоения технологии это соотношение меняется на прирост качества в 1,5 единицы необходимы затраты в одну единицу (участок  $C - D$ ). Положение резко меняется в конце жизненного цикла технологии, когда на прирост качества продукции в единицу необходимы затраты в 5 единиц (участок  $E - F$ ). В этом случае необходима замена старой технологии  $T_1$  на новую технологию  $T_2$ .

Исходным условием планирования и создания конкурентоспособной продукции является выявление на основе маркетинговых исследований предпочтений потребителей, определение количественных значений технико-экономических показателей, достижение которых необходимо для удовлетворения потребностей определенных сегментов рынка и для обеспечения предпочитаемых потребителями ее преимуществ по сравнению с аналогичной продукцией других поставщиков. При этом часто решающую роль играют такие факторы, как престиж фирмы-производителя, патентоспособность и патентная чистота продукции, уверенность потребителя в возможностях изготовителя обеспечить стабильное качество всей поставляемой на рынок продукции, ее сохранение в течение длительного времени использования, срок и надежность гарантии, доступность и уровень сервисного обслуживания и т.п.

При большом количестве факторов, влияющих на конкурентоспособность товара на рынке, приоритетную роль играют, как правило, следующие.

1 Его полезность для потенциального покупателя. Полезность товара – это его потребительная стоимость или способность удовлетворить требования, предъявляемые к данному типу и виду товара со стороны потребителя.

2 Цена приобретения товара. Очевидно, что при равной полезности покупатель отдаст предпочтение более дешевому товару. Но может приобрести и более дорогой товар, если он окажется для него более полезным.

3 Цена потребления товара. Экономической составляющей конкурентоспособности продукции является цена потребления данного товара. В это понятие входит цена приобретения изделия, цена эксплуатации изделия, зависящая от показателей его качества, и цена сервисного обслуживания. Цена потребления обычно значительно выше продажной цены (в общих расходах за срок службы транспортных средств продажная цена составляет не более 20 %, магистрального самолета – 10 – 12 %, бытового холодильника – около 10 %), поэтому наиболее конкурентоспособен не тот товар, который предлагают по минимальной цене на рынке, а тот, у которого минимальная цена потребления за весь срок его службы у потребителя.

Однако этот экономический показатель при всей его информативности и значимости не исчерпывает полностью понятия конкурентоспособности. Число параметров конкурентоспособности зависит от вида и сложности изделия в техническом и эксплуатационном отношениях, а также от требуемой точности оценки, цели исследования и других внешних факторов.

4 Инновативность продукции, т.е. введение важной для покупателя новизны в изделие, отличающей его оригинальностью (эксклюзивностью) от других аналогичных изделий, присутствующих на рынке.

Превышение норм, стандартов и правил (если только оно не вызвано предстоящим повышением государственных и иных требований) не только не улучшает конкурентоспособность изделия, но, напротив нередко снижает ее, поскольку ведет к росту цены, не увеличивая с точки зрения покупателя потребительской ценности, в силу чего представляется ему бесполезным.

Изучение конкурентоспособности товара должно вестись непрерывно и систематически, в тесной привязке к фазам его жизненного цикла, чтобы своевременно улавливать момент начала снижения конкурентоспособности и принять соответствующие упреждающие решения (например, снять изделие с производства, модернизировать его, перевести на другой сектор рынка и др.). При этом исходят из того, что выпуск предприятием нового товара прежде, чем старый исчерпал возможности поддержания своей конкурентоспособности, обычно экономически нецелесообразно.

Вместе с тем любой товар после выхода на рынок начинает постепенно расходовать свой потенциал конкурентоспособности. Такой процесс можно замедлить и даже временно задержать, но полностью остановить невозможно. В процессе эксплуатации проводится поддержание качественных характеристик машиностроительной продукции. Нами разделяется частичное воспроизводство (за счет проведения ремонтов и модернизации) и полное воспроизводство качественных характеристик машиностроительной продукции (замена изношенной и устаревшей техники на новую с более высокими показателями качества) (рис. 3).



**Рис. 3 Воспроизводственный процесс качественных характеристик машиностроительной продукции**

Поэтому новое изделие проектируется по графику, обеспечивающему ему выход на рынок к моменту значительной потери конкурентоспособности прежним изделием. Следовательно, конкурентоспособность новых товаров должна быть *опережающей* и достаточно *долговременной*.

Взаимосвязь качества и конкурентоспособности продукции следует отметить некорректность отождествления конкурентоспособности с «уровнем качества» и «техническим уровнем продукции», хотя их оценка основана на сравнении. Второй и третий из указанных показателей в соответствии с ГОСТ 15 467–79 представляют собой относительные характеристики качества, основанные на сравнении значений соответствующих показателей качества и технического совершенства продукции с базовыми значениями однородных показателей. При этом выбор продукции, принимаемой за базу сравнения, зависит от цели, для которой проводится сравнение, и является неоднозначной и непростой задачей. Для оценки конкурентоспособности необходимо сравнить параметры анализируемого изделия и конкурирующего с уровнем, заданным потребностями покупателя, а затем сопоставить полученные результаты.

Из вышесказанного можно сделать очевидный вывод о том, что понятие конкурентоспособности продукции шире понятий качества и технического уровня, поскольку последние являются главными составляющими конкурентоспособности продукции, определяющими ее уровень, но не единственными.

#### Список литературы

- 1 ГОСТ 15.001–73. Разработка и постановка продукции на производство. Основные положения.
- 2 Минько Э.В., Кричевский М.Л. Качество и конкурентоспособность. М.: Питер, 2004.

## **АДАПТАЦИЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ К КОНЦЕПЦИИ «ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ»**

---

---

**КОНЦЕПЦИЯ ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ (TQM) РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ НА ВСЕ ВИДЫ ПРОДУКЦИИ И УСЛУГИ. ОДНАКО, ПО НАШЕМУ МНЕНИЮ, КАЖДЫЙ ВИД ПРОДУКЦИИ ИМЕЕТ СВОИ ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ КАЧЕСТВА. ПРОДУКЦИЯ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ РЕЗУЛЬТАТ СОЕДИНЕНИЯ ПРОЦЕССОВ, МИНЕРАЛЬНОГО СЫРЬЯ, ПРОШЛОГО И НАСТОЯЩЕГО ТРУДА. ОТ ПРОПОРЦИЙ ЭТИХ СОСТАВЛЯЮЩИХ ЗАВИСИТ КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ. КАЧЕСТВО МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ ВО МНОГОМ ЗАВИСИТ ОТ КАЧЕСТВА МАТЕРИАЛОВ И КОМПЛЕКТУЮЩИХ ИЗДЕЛИЙ, ОТ СОСТОЯНИЯ ОБОРУДОВАНИЯ, НА КОТОРОМ ПРОИЗВОДИТСЯ ИЗГОТОВЛЕНИЕ ДЕТАЛЕЙ МАШИН. В ЭТОЙ СВЯЗИ НАМИ ПРЕДПРИНЯТА ПОПЫТКА ДАТЬ КЛАССИФИКАЦИЮ ПРОДУКЦИИ ПО РАЗЛИЧНЫМ КЛАССИФИКАЦИОННЫМ ПРИЗНАКАМ.**

Продукция может быть:

1 По сущности и вещественному содержанию:

а) материальная продукция (изделия) – продукция материальной сферы производства;  
б) нематериальная (услуги, ценные бумаги) – результат деятельности человека в сфере услуг и на фондовом рынке. Услуги можно разделить на два вида:

– услуги населению;

– услуги промышленного характера.

Классификация ценных бумаг широко известна, а их качество можно определить как надежность и эффективность, т.е. отдача на один рубль затрат.

2 По месту использования:

а) товары народного потребления;

б) товары промышленного назначения.

3 По длительности использования:

а) товары (услуги) одноразового употребления, в том числе оборотные фонды;

б) товары (услуги) многократного использования, в том числе основные фонды.

**ПРОДУКЦИЯ МАШИНОСТРОЕНИЯ ИМЕЕТ СОБСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КАЧЕСТВА, СВОЕ НАЗНАЧЕНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ. ПРИ ЭТОМ ОНА ЗНАЧИТЕЛЬНО ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ТОВАРОВ НАРОДНОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ. ОТЛИЧИТЕЛЬНЫМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ ЯВЛЯЮТСЯ:**

1 Потребителями машиностроительной продукции являются, как правило, промышленные предприятия. В связи с тем, что машиностроение является фондообразующей отраслью от качества и технического уровня его продукции зависит технический уровень производства в других отраслях экономики страны.

2 Потребность в машиностроительной продукции вторична; ее объемы и структура определяются технологией производства и объемами производимой с ее помощью продукции, спрос на которую определяет спрос на продукцию машиностроения.

3 Потребители машиностроительной продукции являются посредниками между предприятиями – изготовителями и конечными потребителями.

4 Конечными потребителями результатов труда машиностроения являются физические лица.

5 Качество машиностроительной продукции складывается из нескольких составляющих: качество сырья и материалов, качество литья, качества полуфабрикатов со стороны и комплектующих изделий, качество обработки деталей, качество сборки, упаковки и транспортировки, качество монтажа и наладки, качество эксплуатации машин и оборудования. В этой связи для достижения высокого качества продукции необходим операционный контроль и качественная подготовка кадров, которые будут заниматься эксплуатацией машиностроительной продукции (техники).

6 Продукция машиностроения является товаром длительного пользования, а отрасль машиностроения является фондообразующей отраслью.

7 Машиностроение отличается от других отраслей квалификацией и структурой кадров. В машиностроении работают высококвалифицированные кадры: конструкторы, технологи, электронщики, рабочие станочники, сборщики. Высокий квалификационный уровень имеют и контролеры.

8 Рынок продукции машиностроения в значительной степени отличается от рынка товаров народного потребления.

Продукция машиностроения реализуется непосредственно заказчику, т.е. канал распределения продукции един. В этой связи цена продукции машиностроения не содержит в себе наценок и прибыли торговых организаций.

На рынке товаров машиностроения работают квалифицированные покупатели, а закупки крупные и комплектные.

Продавая свою продукцию, машиностроительное предприятие берет на себя обязательства по обслуживанию этой продукции (сервис: шеф-монтаж и наладка, поставка запасных частей и ремонт оборудования с модернизацией).

Спрос на машиностроительную продукцию не эластичен.

9 Различные подходы к оценке качества продукции народного потребления и продукции машиностроения. При проведении оценки машиностроительной продукции термин «качество» применяется:

– для сравнения конкретной продукции с аналогичной по функциональному назначению («относительное качество»);

– при количественной статистической оценке («уровень качества»);

– при проведении точной технической оценки (мера качества).

В случае машиностроения, когда качество продукции значительно зависит от качества материалов и комплектующих изделий концепцию TQM необходимо рассматривать по всей логистической цепи: поставщик ресурсов, предприятие-производитель, предприятие-потребитель, люди, включая транспортные организации и складское хозяйство.

**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ПРОБЛЕМ КАЧЕСТВА ДАЕТ КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ КАЧЕСТВА, В СООТВЕТСТВИИ С КОТОРЫМ «КАЧЕСТВО ЯВЛЯЕТСЯ ОДНОЙ ИЗ ОСНОВОПОЛАГАЮЩИХ КАТЕГОРИЙ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ОБРАЗ ЖИЗНИ, СОЦИАЛЬНУЮ И ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ОСНОВУ ДЛЯ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕКА И ОБЩЕСТВА» [1]. ДАННАЯ ФОРМУЛИРОВКА НЕ ДАЕТ ЧЕТКОГО ОПРЕДЕЛЕНИЯ КАЧЕСТВА ВСЛЕДСТВИЕ ЕЕ ВСЕОБЩНОСТИ И ЕМКОСТИ. ПРИ ЭТОМ КАЧЕСТВО МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ НЕОБХОДИМО РАССМАТРИВАТЬ С ДВУХ СТОРОН: КАЧЕСТВО САМОЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ И КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ, КОТОРАЯ ПРОИЗВОДИТСЯ С ПОМОЩЬЮ МАШИН И ОБОРУДОВАНИЯ. В ЭТОЙ СВЯЗИ ЗНАЧИМОСТЬ КАЧЕСТВА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ СОСТОИТ В ТОМ, ЧТО ЕЕ КАЧЕСТВО КАК БЫ ТИРАЖИРУЕТСЯ НА ВЕСЬ ОБЪЕМ ПРОДУКЦИИ, ПРОИЗВОДИМОЙ НА МАШИНАХ И ОБОРУДОВАНИИ В ТЕЧЕНИЕ ВСЕГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПОСЛЕДНИХ. ПОЭТОМУ ПРИ ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ НЕОБХОДИМО РАССМАТРИВАТЬ ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЙ И КОНЕЧНЫЙ УРОВЕНЬ КАЧЕСТВА. ОБЫЧНО ЗА АНАЛОГ ПРИНИМАЕТСЯ ЛУЧШИЙ ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ИЛИ МИРОВОЙ ОБРАЗЕЦ ТЕХНИКИ.**

**ПО НАШЕМУ МНЕНИЮ, КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ НЕОБХОДИМО ФОРМУЛИРОВАТЬ ИСХОДЯ ИЗ ЦЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ ПРЕСЛЕДУЮТСЯ ПРИ СОЗДАНИИ И ТИРАЖИРОВАНИИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ. К ОСНОВНЫМ ИЗ НИХ МОЖНО ОТНЕСТИ:**

– **УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ – ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ;**

– **ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В МАШИНОСТРОЕНИИ И В ОТРАСЛЯХ ПОТРЕБИТЕЛЯХ;**

– **СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ И ПРОДУКЦИИ С ЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ;**

– **ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ МАШИНОСТРОЕНИЯ И ПРОИЗВОДИМОЙ С ЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ;**

– **УЛУЧШЕНИЕ УСЛОВИЙ ТРУДА У ПОТРЕБИТЕЛЕЙ;**

– **ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ В ПРОИЗВОДСТВЕ МАШИН И ОБОРУДОВАНИЯ И У ПОТРЕБИТЕЛЕЙ;**

– **ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТАБИЛЬНОСТИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ПРЕДПРИЯТИЯ – ПОТРЕБИТЕЛЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ.**

**КОНЕЧНОЙ ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ ЯВЛЯЕТСЯ ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ, РОСТ**

СПРОСА НА НЕЕ И СООТВЕТСТВЕННО РОСТ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ: РОСТ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ И ПРИБЫЛИ.

В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ ПРИ ОГРАНИЧЕННОСТИ РЕСУРСОВ КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ ЯВЛЯЕТСЯ ОДНИМ ИЗ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ И, В КОНЕЧНОМ СЧЕТЕ, НА СПРОС. ЕСТЕСТВЕННО, ЧТО ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ САМОЦЕЛЬЮ, А СВЯЗАНО С ПОВЫШЕНИЕМ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И, В КОНЕЧНОМ СЧЕТЕ, СО СТИМУЛИРОВАНИЕМ СПРОСА, РОСТОМ ОБЪЕМА ПРОДАЖ И ПОЛУЧАЕМОЙ ПРИБЫЛИ (РИС. 1).



Рис. 1 Алгоритм эффективности повышения качества машино-строительной продукции

АЛГОРИТМ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ:

1 **МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ.** ИЗГОТОВИТЕЛЬ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ ДОЛЖЕН ЗНАТЬ, КАКИХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ СВОЙСТВ ОТ ЕГО ПРОДУКЦИИ ЖДЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬ.

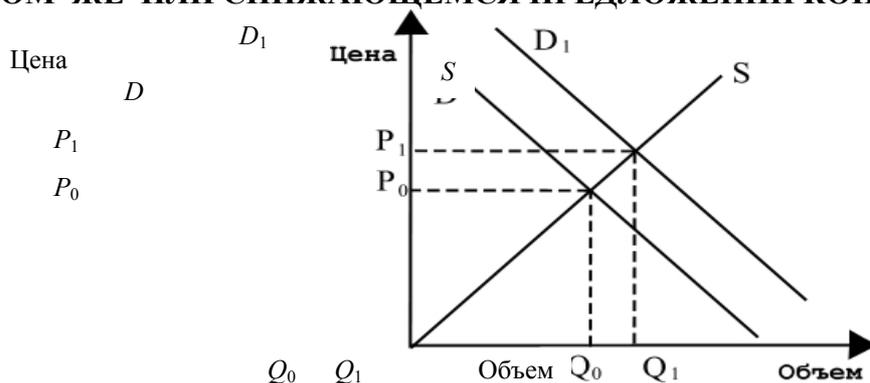
2 **ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ.** ПРИ ЭТОМ НАРЯДУ С ТЕХНИЧЕСКИМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ НЕОБХОДИМО ПОСТОЯННО УЧИТЫВАТЬ НЕ ТОЛЬКО И НЕ СТОЛЬКО ЗАТРАТЫ НА ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКЦИИ, НО И ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЕ ЗАТРАТЫ У ПОТРЕБИТЕЛЯ. И НЕ ЦЕНА, КАК ЭТО ОБЩЕПРИНЯТО СЧИТАТЬ, ОПРЕДЕЛЯЕТ СПРОС, В ЧАСТНОСТИ НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНУЮ ПРОДУКЦИЮ, А ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЕ ИЗДЕРЖКИ НА ПРОТЯЖЕНИИ 10 – 15 ЛЕТ.

3 **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ** МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ЕЕ СРАВНИТЕЛЬНЫМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ С АНАЛОГИЧНОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ИЛИ ЗАРУБЕЖНОЙ ТЕХНИКОЙ. АНАЛИЗ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ ДЛЯ ПЕРЕРАБОТКИ ПОЛИМЕРНЫХ МАТЕРИАЛОВ ПОКАЗАЛ, ЧТО ОТЕЧЕСТВЕННАЯ ТЕХНИКА ИМЕЕТ ВЫШЕ ПОКАЗАТЕЛИ В СРАВНЕНИИ С ЗАРУБЕЖНОЙ ПО НАДЕЖНОСТИ. У НЕЕ БОЛЬШИЕ СРОКИ НАРАБОТКИ НА ОТКАЗ, ОНА МОЖЕТ РАБОТАТЬ ПРИ СООТВЕТСТВЕННОМ ОБСЛУЖИВАНИИ И РЕМОНТЕ БОЛЕЕ ДВУХ НОРМАТИВНЫХ СРОКОВ, НО ОНА УСТУПАЕТ ЗАРУБЕЖНОЙ ТЕХНИКЕ ПО ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ, ЗАНИМАЕМОЙ ПЛОЩАДИ И ОСОБЕННО ПО МАТЕРИАЛОЕМКОСТИ И ЭНЕРГОЕМКОСТИ, ЧТО В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ, КОГДА ЦЕНЫ НА РЕСУРСЫ ПРИБЛИЖАЮТСЯ В РОССИИ К МИРОВЫМ, ОЧЕНЬ ВАЖНО.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ ПОВЫШАЕТ СПРОС НА НЕЕ, А ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЭТО БОЛЕЕ ПОЛНАЯ ЗАГРУЗКА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫХ МОЩНОСТЕЙ, РОСТ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ, РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ И СОЦИАЛЬНЫХ ВОПРОСОВ.

4 **РОСТ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ** (С  $Q_0$  ДО  $Q_1$ ) СПОСОБСТВУЕТ РОСТУ РАВНОВЕСНОЙ ЦЕНЫ НА БОЛЕЕ КАЧЕСТВЕННУЮ ПРОДУКЦИЮ (С  $P_0$  ДО  $P_1$ ), РОСТУ ПРИБЫЛИ И ПОВЫШЕНИЮ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (РИС. 2).

ИЗ РИС. 2 ВИДНО, ЧТО РОСТ СПРОСА НА ПРОДУКЦИЮ УЛУЧШЕННОГО КАЧЕСТВА (ПРИ ТОМ ЖЕ ИЛИ СНИЖАЮЩЕМСЯ ПРЕДЛОЖЕНИИ КОНКУРЕНТОВ) ВЕДЕТ



**К РОСТУ РАВНОВЕСНОЙ ЦЕНЫ. ПРИРОСТ ЦЕНЫ ПОЗВОЛИТ ОКУПИТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ НА ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ.**

**ПРИРОСТ ЦЕНЫ (ПРИБЫЛИ), ИСХОДЯ ИЗ ГРАФИКА, МОЖНО ОПРЕДЕЛИТЬ СЛЕДУЮЩИМ ОБРАЗОМ**

$$\Delta P = P_1 - P_0. \quad (1)$$

**ТОГДА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ МОЖНО ОПРЕДЕЛИТЬ, ИСХОДЯ ИЗ ЧИСТОГО ДИСКОНТИРОВАННОГО ДОХОДА (2) И ИНДЕКСА ДОХОДНОСТИ (3):**

$$\text{ЧДД} = \sum_1^N \Delta P \Delta N_t / (1+r)^t K; \quad (2)$$

$$\text{ИД} = \sum_1^N \Delta P \Delta N_t / K(1+r)^t \quad (3)$$

1

**ГДЕ  $\Delta N_t$  – ПРИРОСТ ОБЪЕМА ПРОДАЖ ЗА СЧЕТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ В НАТУРАЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЯХ;  $\Delta P$  – ПРИРОСТ ЦЕНЫ ЗА СЧЕТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ, Р.;  $R$  – ПРОЦЕНТНАЯ СТАВКА;  $T$  – РАСЧЕТНЫЙ ГОД, Р.;  $N$  – ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЯ ФАКТОРА КАЧЕСТВА НА ПОВЫШЕНИЕ СПРОСА, ЛЕТ.**

Если ЧДД имеет положительное значение, а индекс доходности больше единицы, то повышение качества продукции эффективно. Повышение качества продукции оправдано также в случае получения социального или экологического эффекта.

При этом годовой прирост прибыли в  $t$ -ом году можно определить, исходя из силы воздействия операционного леввериджа (ОЛ)

$$\Delta \Pi_t = \Delta N_t \text{ ОЛ} = \Delta N_t \text{ ВМ} / \Pi = \Delta N_t (\text{В} - \text{V}) / \Pi,$$

где ВМ – валовая маржа, р.; В – выручка в предыдущем году, р.; V – переменные издержки в предыдущем году, р.;  $\Pi$  – объем прибыли в предыдущем году, р.

С учетом особенностей машиностроительной продукции нами предлагается уточнить концепцию качества данного вида продукции. При этом необходимо учитывать, что в процессе эксплуатации проводится поддержание качественных характеристик машиностроительной продукции. Нами разделяется частичное воспроизводство (за счет проведения ремонтов и модернизации) и полное воспроизводство качественных характеристик машиностроительной продукции (замена изношенной и устаревшей техники на новую с более высокими показателями качества).

Из рис. 4 видно, что для частичного воспроизводства качественных характеристик машин и оборудования проводится на предприятии планово-предупредительные осмотры и ремонты с модернизацией, а для полного воспроизводства параллельно проводится создание новой техники под новые технологии. При этом создание новой техники может проводиться как на машиностроительном предприятии, так и по договору с НИИ.

Известные специалисты в области качества Бове и Тилл дали следующую формулировку концепции TQM: «Всеобщее управление качеством – это философия организации, которая основана на стремлении к качеству и практике управления, которая приводит к всеобщему качеству, отсюда качество – это не то, что вам приходится отслеживать или добавлять на каком-то этапе производственного процесса, эта сама сущность организации».

Качество машиностроительной продукции можно трактовать несколько по другому, чем качество продукции массового спроса (народного потребления), с одной стороны, – это удовлетворение потребителя продукции, а, с другой стороны, это удовлетворение конечного потребителя. При этом качество машиностроительной продукции до конечного потребителя доносится потребителем машиностроительной продукции.



**Рис. 4 Воспроизводственный процесс качественных характеристик машиностроительной продукции**

**НАМИ СФОРМУЛИРОВАНА КОНЦЕПЦИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРИМЕНИТЕЛЬНО К МАШИНОСТРОЕНИЮ С УЧЕТОМ ТОГО, ЧТО ДАННАЯ ОТРАСЛЬ ЯВЛЯЕТСЯ ФОНДООБРАЗУЮЩЕЙ И ПОСТАВЛЯЕТ СРЕДСТВА ПРОИЗВОДСТВА ВСЕМ ОТРАСЛЯМ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА: «КАЧЕСТВО МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ ЯВЛЯЕТСЯ ОДНОЙ ИЗ ОСНОВНЫХ КАТЕГОРИЙ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКУЮ, СОЦИАЛЬНУЮ, ЭКОНОМИЧЕСКУЮ И ЭКОЛОГИЧЕСКУЮ ОСНОВУ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕКА В МАТЕРИАЛЬНОЙ СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА И СФЕРЕ УСЛУГ, ИНДУСТРИАЛЬНУЮ И ОБОРОННУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ СТРАНЫ, ЭКСПОРТНУЮ СОСТАВЛЯЮЩУЮ ГОСУДАРСТВА, НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ ПРОИЗВОДСТВА ВО ВСЕХ ОТРАСЛЯХ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И УДОВЛЕТВОРЕНИЕ КОНЕЧНОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ».**

**ТАКОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ TQM ДЛЯ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ ЯВЛЯЕТСЯ, ПО НАШЕМУ МНЕНИЮ, БОЛЕЕ ЕМКИМ, КОНКРЕТНЫМ И УЧИТЫВАЕТ ВСЕ ОСОБЕННОСТИ ЭТОЙ ПРОДУКЦИИ.**

Список литературы

- 1 Розова Н.К. Управление качеством. СПб.: Питер, 2002. 224 с.
- 2 Минько Э.В., Кричевский М.Л. Качество и конкурентоспособность. СПб.: Питер, 2004. 268 с.

*А.Г. Устинов*

## **РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ РЫНОЧНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ**

В современных условиях развития рыночных тенденций в Российской Федерации, обусловленных формированием качественно новой системы хозяйственных связей и механизмов конкурентных отношений, одной из актуальных задач менеджмента предприятия является выработка стратегии развития. Характерной особенностью современных рыночных тенденций становится высокая степень неопределенности, порождающая проблему достоверности вероятностных исходов управленческих процессов хозяйствующих субъектов.

Свойство неопределенности экономических систем, вытекающее из принципа системности, представляет собой следующее утверждение: полное описание составляющих системы не определяет полным образом системы в целом, при этом справедливо и обратное – полное описание системы как целого не определяет полным образом ее отдельных частей.

В классификации, представленной в работе М. Кинсей, все признаковое пространство условий неопределенности подразделено на четыре основных уровня:

- на первом уровне неопределенности развитие будущих рыночных тенденций в достаточной мере прогнозируемо;
- второй уровень неопределенности представляет собой альтернативные варианты будущего развития, в виде ряда обособленных сценариев, с возможностью детерминации вероятностной реализации того или иного варианта;

- третий уровень неопределенности характеризуется лишь диапазоном возможных вариантов будущего, определяемый несколькими ключевыми переменными, причем реальный результат может находиться в любой точке данного диапазона;

- на четвертом уровне неопределенность настолько многомерна, что какие-либо характеристики соответствующей среды практически не поддаются прогнозированию.

В ходе факторного анализа признаков пространства неопределенности, проведенного М. Кинсей, современные рыночные тенденции в Российской Федерации, можно классифицировать как условия третьего и четвертого уровней неопределенности, что трансформирует процесс разработки стратегии в обеспечение способности организации фокусироваться на краткосрочных возможностях и гибкости маневрирования в сложных и неустойчивых обстоятельствах окружающей среды».

Основные факторы, вызывающие неопределенность на данных уровнях включают в себя:

- нестабильность экономического законодательства, текущей экономической ситуации и условий инвестирования и использования прибыли;

- неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии;

- колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.п.;

- производственно-технологический риск (аварии и отказы оборудования, производственный брак и т.п.);

- неопределенность целей, интересов и поведения участников рыночных отношений;

- неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации предприятий-конкурентов, потребителей и поставщиков (возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств);

- несовершенство законодательной базы – предполагаемая вероятность снижения доходов вследствие наличия противоречий в законодательной базе или возможных изменений в законодательстве.

Единого определения стратегии не существует, хотя история этого понятия длиннее, чем понятия «стратегический менеджмент». Оно широко используется в теории игр и было дано в книге Фон Неймана и Моргенштерна по теории игр.

Позднее, делались различные попытки дать определение стратегии в соответствии с этапами развития стратегического менеджмента, однако наиболее информативная в контексте исследуемой проблемы, является формулировка приведена в научных работах М. Lyles:

«Стратегия – это, основанная на ситуационном анализе внешней среды, модель взаимодействия всех ресурсов, позволяющая организации наилучшим способом добиться устойчивых конкурентных преимуществ».

Целесообразно выделить основные принципы и тенденции формирования стратегии применительно к современным российским условиям.

- 1 Разделение управления имуществом (функция собственника) и производством (компетенция директора, правления, менеджера).

- 2 Основой стратегии хозяйствующего субъекта становится планирование доходов и расходов.

- 3 Разделение функций стратегического и оперативного управления производством.

- 4 Многообразии стратегий управления в зависимости от рыночных позиций хозяйствующего субъекта и сфер деятельности, где она может рассчитывать на успех.

- 5 Организация сотрудничества крупного и малого бизнеса.

Очевидно, что при рассмотрении этапов разработки стратегии предприятия, прежде всего, необходимо решить проблему информационного обеспечения и выбора методов обработки информации. В табл. 1 приведен перечень основных методов и технологий, которые позволяют сформировать признаковое пространство, детерминирующие положение как внутри хозяйствующего субъекта, так и во внешней среде.

В настоящее время парадигма разработки поведенческих стратегий подверглась ряду коренных трансформаций. В практическом плане это предопределяет необходимость постоянной корректировки как и этапов разработки, так и этапов реализации поведенческих стратегий в рамках схемы: «ситуация в экономике – государственная экономическая политика – положения хозяйствующего субъекта – эффективность реализации стратегии».

Процесс формирования поведенческих стратегий хозяйствующих субъектов в современных рыночных условиях, представленный на рис. 1, включает в себя следующие этапы:

Стратегический анализ.

Целеполагание.

Стратегический выбор.

Реализация стратегии.

Стратегический анализ представляет собой систему аргументированных представлений о направлениях развития в будущем состоянии хозяйствующих субъектов, их потенциала, а также угроз и возможностей применительно к состоянию и потребностям внешней среды, а именно:

Анализ внешней среды хозяйствующего субъекта, выполненный относительно цели и круга продуктовых бизнес процессов, позволяющий оценить стратегический климат или стратегические условия, создаваемые внешней средой:

- размеры рынка;
- области конкурентного соперничества;
- скорость роста рынка и стадию жизненного цикла отрасли;
- число соперников и их относительные размеры, степень концентрации;
- число покупателей и их относительные размеры;
- превалирование передней или задней интеграции;
- легкость входа и выхода;
- степень дифференциации продуктов/услуг соперничающих фирм;

- критичность степени использования производственных мощностей в достижении низкоценовой эффективности производства;
- требования к капиталу;
- прибыльность в отрасли выше или ниже средней в экономике.

Анализ внутренней среды, позволяющий оценить уровень стратегического потенциала в рамках поставленной цели:

- определение уровня пригодности современной стратегии;
- проведение позиционной диагностики;
- оценка относительной ценовой позиции компании и ценовой конкурентоспособности;
- оценка относительного конкурентного статуса хозяйствующего субъекта;
- идентификация стратегических подходов и проблем, которые фирма должна решить.

Оценка конкурентного окружения:

- область конкуренции;
- стратегические претензии;
- цели по размерам рынка;
- конкурентная ситуация;
- стратегическое поведение;
- конкурентная стратегия.

Каждый этап стратегического анализа требует соответствующего методического обеспечения. В табл. 1 приведен наиболее часто применяемый набор инструментов – методов, моделей, схем циклов, концепций, графиков. Целеполагание, является ключевой составной частью стратегического управления хозяйствующим субъектом, определяющей выбор поведенческой стратегии и критерия оценки результатов ее реализации.

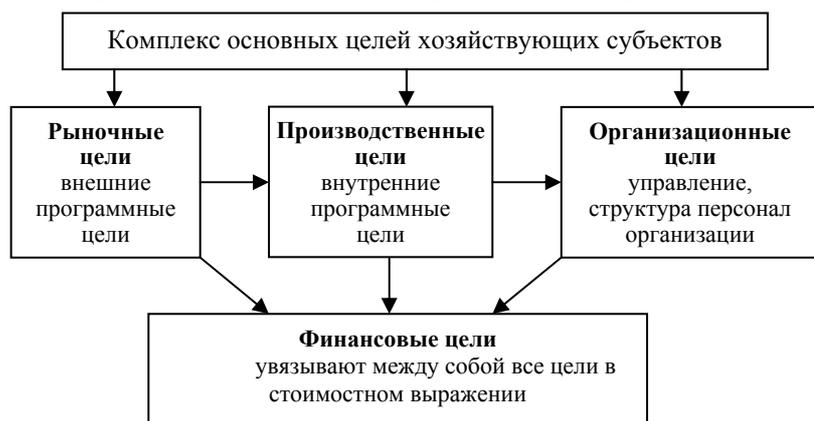
Существует два подхода к формированию целей стратегического управления хозяйствующим субъектом: моноцелевой и многоцелевой. Однако, сложность, комплексное содержание, неопределенный временной горизонт, многоаспектность социально-экономических и производственно-хозяйственных проблем, динамичность процессов развития хозяйствующих субъектов в большинстве случаев требуют многоцелевого поведения, предполагающего существование системы упорядоченных целей.

При этом возникает потребность в классификации целей, обуславливающая необходимость декомпонирования общей поведенческой стратегии на ряд частных взаимосвязанных стратегий (рис. 2).

Стратегический выбор включает краткую структурированную характеристику объекта прогнозирования, механизма его функционирования, системы ограничений, подробное описание и интерпретацию сценариев, будущих проблемных ситуаций, а также оценку альтернативных направлений развития хозяйствующего субъекта, посредством специализированных сценарных методов, имитационного моделирования и портфельного анализа, определяющих последовательность и содержание стратегических мероприятий по следующим направлениям:

- приоритеты по типам покупателей;
- конкурентные отношения;
- определение типа продукции;
- ресурсная политика;
- механизм формирования источников финансирования;
- «контрольные точки» стратегий;
- точки мониторинга рынка.

Реализация поведенческой стратегии включает в себя поэтапное преобразование основных функциональных зон хозяйствующих субъектов, оценку эффективности и корректировку предыдущих этапов. К числу стратегических решений на данном этапе относятся:



**Рис. 2 Классификация целей по функциональным областям**

Построение организации, способной осуществить стратегию:

- разработка внутренней организационной структуры;
- создание искусств и отличительных преимуществ, на которых базируется стратегия;
- выбор людей на ключевые позиции.

Разработка бюджета, обеспечивающего реализацию стратегии:

- формирование бюджета каждой организационной единицы, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана;
- внедрение системы контроля за эффективным использованием ресурсов.

Создание внутренних административных обеспечивающих систем:

- определение и управление политиками и процедурами, влияющими на стратегию;
- разработка административных и оперативных систем для действия в стратегически критических ситуациях.

Разработка системы оплаты и поощрения:

- формирование методов мотивации организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии;
- разработка системы материального и морального поощрения; развитие управления по результатам.

Реализация стратегии включает выбор правильной комбинации структуры и контроля реализации стратегии компании.

Система стратегического контроля является системой формального целеполагания контроля, наблюдения, оценок и обратной связи, обеспечивающая информацию о деятельности хозяйствующего субъекта и необходимости корректирующих воздействий, по следующим направлениям:

- установление стандартов оценки функционирования, которые должны разрабатываться одновременно со стратегией;
- создание измерительной системы, которая покажет степень достижения целей, что является комплексной задачей, так как многие действия трудно оценить;
- сравнение реального функционирования с установленными целями;
- оценка результатов сравнения и выработка, при необходимости корректирующих действий.

Анализ многообразия стратегий, реализуемых рядом отечественных предприятий, показывает что, данные стратегии являются различными модификациями трех базовых стратегических процессов, каждый из которых эффективен при определенных условиях и состоянии внутренней/внешней среды, позволяя классифицировать их следующим образом:

- стратегии активного развития (13 %);
- стратегии «активного выживания» (39 %);
- стратегии адаптационной стабилизации «пассивного выживания» (48 %).

В табл. 2 приведены основные характеристики данных поведенческих стратегий, а также риски, возникающие в ходе их реализации.

Однако, практически всем видам стратегий присущи такие межсистемные риски, как:

- риск принятия неправильных решений в результате усложнения целей и их неконкретности;
- риск несоответствия организационной структуры ее стратегическим целям;
- риск ухода от стратегической цели при реализации оперативных планов.

В значительной мере большинство предприятий имеют сходные проблемы развития, вызванные сходными причинами. Условно эти проблемы подразделить на несколько уровней:

- 1 Выживания (положительности финансовых потоков).
- 2 Поиска партнеров.
- 3 Эффективного управления.
- 4 Социального микроклимата.
- 5 Интегрированного взаимодействия всех подсистем.
- 6 Взаимодействия с внешней средой.
- 7 Выживания (положительности финансовых потоков).

### 3 Классификация проблем хозяйствующих субъектов

Выживания (положительности финансовых потоков)	дефицит оборотных средств; спад объемов производства; износ ОПФ; неконкурентоспособность продукции; отсутствие инвестиций; высокие издержки производственной деятельности; излишние запасы сырья, незавершенной и готовой продукции дебиторская задолженность; отсутствие оптимально сбытовой политики; отсутствие детерминированных целей; жесткая ценовая политика
Поиска партнеров	заниженные курсы акций; трудности с получением кредита; необходимость работы в условиях бартерных расчетов и взаимозачетов; необходимость работы с монополистами, в частности при закупке сырья

Продолжение табл. 3

<p>Эффективно-го управления,</p>	<p>несоответствие существующей структуры управления предприятием его финансовым возможностям;  несовпадение интересов собственников;  перегруженность информационными потоками;  чрезмерно широкий ассортимент выпускаемой продукции;  затянувшееся освоение производства новых видов продукции;  применение дорогостоящего сырья, материалов, полуфабрикатов и т.д.;  применение ресурсоемких и устаревших технологических процессов со свойственными им высокими затратами ресурсов;  вынужденные простои и низкая загрузка производственных мощностей</p>
<p>Социально-го микро-климата</p>	<p>низкий уровень оплаты труда;  отсутствие согласованной системы стимулирования;  отсутствие социальной реализации персонала;  ухудшение условий труда;  ухудшение качественного состава персонала</p>
<p>Интегрированно-го взаимодействия всех под-систем</p>	<p>отсутствие оптимальной организационно структуры;  отсутствие экономической самостоятельности отдельных подсистем;  возрастание затрат на хранение поставляемых сырья, материалов, полуфабрикатов и др. ресурсов вследствие увеличения их запасов в условиях инфляции и дефицита исходных ресурсов;  расходование средств на незавершенное строительство объектов, ввод в действие и окупаемость которых ожидается в далекой перспективе;  излишние затраты на реализацию продукции из-за расходов на посреднические услуги</p>
<p>Взаимодействия с внешней средой</p>	<p>нарушение хозяйственных связей;  падения платежеспособного спроса;  открытия внутренних рынков для импорта;  несовершенство законодательной базы;  жесткая монетарная политика</p>

- 9 Эффективного управления.
- 10 Социального микроклимата.
- 11 Интегрированного взаимодействия всех подсистем.
- 12 Взаимодействия с внешней средой.

В табл. 3 приведена классификация проблем предприятий машиностроительного комплекса, позволяющая обосновать и уточнить особенности и основные перспективные направления формирования оптимальной стратегии деятельности предприятий, включающие в себя следующие положения:

- в условиях рыночной экономики хозяйствующего субъекта должны иметь детально разработанную стратегию и эффективную систему стратегического управления, направленную на формирование и оценку стратегии, оперативное управление ее реализацией и контроль за выполнением стратегических планов;
- декомпонирование общей стратегии развития на ряд частных, взаимосвязанных стратегий обеспечивает системность, координацию подсистемы управления различными сферами и рациональное использование их локальных функциональных возможностей;
- формирование комплексной стратегии осуществляется интерактивно, как многошаговый итеративный процесс разработки и взаимосогласования частных стратегий. С высоким уровнем нестабильности внешней среды целесообразна разработка резервных стратегий;
- система стратегических целей предприятий – основа конструкции стратегического управления и ключевая предпосылка выбора стратегии развития, критерий оценки ее реализации;
- концепция нормативно-адаптивного подхода позволяет обеспечить создание и практическое применение моделей жизнеспособных систем, представляющих собой информационно-кибернетическую конструкцию иерархически рекурсивно организованных взаимодействующих гомеостатических подсистем;
- техническое перевооружение системами машин – основная форма реализации стратегии технического развития хозяйствующего субъекта, позволяющая обеспечить крупные, системно увязанные технологические преобразования;
- в основе методологического подхода к формированию стратегий технического развития рекомендуется использовать метод декомпозиции с учетом принципов: целевой ориентации хозяйствующего субъекта, системности исследования динамических количественно-качественных связей, комплексности и многокритериальности обоснования решений, адаптивности системы к нововведениям;
- специфика инновационной деятельности предполагает при выборе проекта активное использование как методов финансово-экономической оценки, так и многофакторных методов с учетом самых разных критериев, любой из которых может быть решающим.

Таким образом, с точки зрения системной целостности в процессе формирования стратегии предприятия в современных условиях развития рыночных тенденций, рекомендуется рассмотрение данного процесса как синтеза интегрированных частных стратегий, а именно: экономической, маркетинговой, организационной, социальной и политической.

#### Список литературы

- 1 Ансофф И.Х. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
- 2 Бурков В.Н., Ириков В.А. Модели и методы управления организационными системами. М.: Наука, 1994. 270 с.
- 3 Карлоф Бенгт. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы. С. 170 – 366. В кн. Маккей Х. Как уцелеть среди акул. Б. Карлоф. Деловая стратегия (Концепция, содержание, символы). М.: Экономика, 1993. 367 с.
- 4 Качалов Р.М. Факторы риска в деятельности производственного предприятия. В кн. Предприятие в условиях рыночной адаптации: анализ, моделирование, стратегия. М.: ЦЭМИ РАН, 1996. 235 с. С. 82 – 94.
- 5 Рубцов С. В. Стратегическое планирование. Как строить крупный бизнес // Computer -world Россия. 1999. № 13.
- 6 Hill C. W. L., Jones G. R. Strategic Management. Boston: Houghton Mifflin Co., 1992.

## Цели и задачи финансовой политики предприятия

---

---

Важным этапом формирования модели управления является описание целей функционирования в терминах характеристик предприятия как сложной системы. Для этого проводится разукрупнение (квантификация) исходной цели на совокупность подцелей. При необходимости полученные подцели могут быть соотнесены с каким-то аспектом деятельности предприятия (например, выделены маркетинговые, финансово-экономические, социальные и др. подцели).

Последовательное осуществление квантификации позволяет получить многоуровневое иерархическое «дерево целей» предприятия, на нижнем уровне которого формируется полный *неизбыточный* набор измеримых параметров оперативной деятельности. В последствии это дает возможность построить совокупность вычислительных процедур, связывающих цели высшего уровня с первичными параметрами внешней и внутренней средой и создающую основу для принятия корректных управленческих решений.

С целями могут соотноситься как количественные, так и качественные критерии. Количество иерархических уровней «дерева целей» зависит от масштаба предприятия и определяется в соответствии с его организационным построением.

Если процесс квантификации удастся довести до получения набора количественно измеримых целей, то возникает задача определения для каждой цели этого набора численных параметров, обычно называемых критериями оценки системы. Здесь разнообразие и противоречивость декларируемых различными заинтересованными сторонами целей находит отражение в проблеме многокритериальности оценки системы. Необходимость использования для оценки эффективности функционирования нескольких критериев обусловлена следующими причинами. Во-первых, «дерево целей» предприятия на нижнем уровне иерархии содержит, как правило, ни одну, а набор количественно измеримых целей, не сводимых одна к другой, и поэтому описываемых различными, в том числе косвенными критериями. Во-вторых, каждая цель не обязательно характеризуется одним критерием.

В общем случае процесс квантификации приводит к построению многоуровневого «дерева целей», причем число уровней иерархии «дерева» определяется числом этапов квантификации, а последнее, в свою очередь, зависит от степени детализации параметров бизнес-процессов. Чрезмерная детализация может привести к потере набором целей свойства избыточности, поскольку влияние каждой мелкой цели на исходную цель оказывается пренебрежимо малым.

Основными целями финансового управления предприятием являются:

- 1 В области производства и сбыта:
  - 1.1 рост объемов выпуска;
  - 1.2 опережающий по сравнению с выпуском рост объемов продаж;
  - 1.3 привлечение дополнительных оборотных ресурсов для обеспечения выпуска и продаж;
  - 1.4 обеспечение достаточной рентабельности, разработка мероприятий, направленных на сокращение себестоимости.
- 2 В области поддержания текущей платежеспособности:
  - 2.1 обеспечение существенного (но не избыточного) положительного сальдо денежных поступлений и расходов (финансового профицита);
  - 2.2 обеспечение финансовой независимости предприятия при максимальном уровне отдачи от использования заемного капитала.
- 3 В области инвестиций:
  - 3.1 осуществление инвестиций и ввод объектов капитального строительства в эксплуатацию;
  - 3.2 обеспечение достаточного уровня доходности от вложенных средств при приемлемом уровне риска;
  - 3.3 привлечение долгосрочного заемного финансирования на инвестиционные нужды.

Вышеперечисленные цели можно формализовать в изменении финансового состояния предприятия, находящим свое отражение в прогнозном балансе на конец отчетного периода и отчете о прибылях и убытках.

1 Рост валюты баланса в основном за счет увеличения величины оборотных активов и соответствующего увеличения величины краткосрочных обязательств, а также полученной за период прибыли.

2 Увеличение коэффициента абсолютной ликвидности до относительно приемлемой величины при поддержании значений коэффициентов текущей и срочной ликвидности на уровне, приближенном к оптимальному.

3 Рост собственных средств предприятия за счет капитализации запланированной чистой прибыли.

4 Увеличение величины долгосрочного заемного кредитования для финансирования инвестиций.

5 Увеличение величины складских запасов сырья и материалов для обеспечения роста производства, но недопущение необоснованного увеличения остатков сверх нормативов.

6 Увеличение величины остатка денежных средств как следствие запланированного финансового профицита.

7 Увеличение величины дебиторской задолженности в результате запланированного роста объемов продаж, но не допущение просроченной задолженности.

8 Сокращение складских запасов готовой продукции как следствие опережающего роста продаж с ростом производства.

Несмотря на существование множества целей, рассмотренных выше, к настоящему времени разработано множество специальных методов, позволяющих решить проблему управления многоцелевой системой, в частности с помощью построения интегральных оценочных критериев (критериев эффективности). Наличие интегрального критерия решает проблему множества целей наиболее радикальным способом – за счет математической «свертки» набора целей в один критерий, эквивалентный этому набору. Так как коммерческое предприятие является в первую очередь социально-экономической системой, то в качестве интегрального критерия эффективности, как правило, имеет смысл использовать несколько «свернутых» первичных или вторичных финансово-экономических или технико-экономических показателей. Подчеркнем, что понятия «интегральный критерий эффективности» и «цель функционирования предприятия» не тождественны.

Выбор показателя эффективности должен быть обусловлен спецификой процесса функционирования системы (Бусленко, 1968). Согласно установкам современной теории управления коммерческое предприятие рассматривается как механизм создания стоимости (Друкер, 2000, Дойль, 1999, Бланк, 1999 и др.), а целью функционирования предприятия является максимизация его стоимости как вида бизнеса.

Учитывая существование множества целей, для формирования эффективной системы регулирования параметров управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия необходимо из пространства целей перейти в пространство оценочных критериев, являющихся основой модели управления предприятием.

## КРИТЕРИИ ОПТИМАЛЬНОСТИ СИСТЕМЫ

Учитывая, что финансы предприятия отражают и являются индикатором большинства управленческих решений, а также то, что в конечном итоге, все изменения в финансах находят отражение в основных финансовых (управленческих) отчетах, то авторы исследования утверждают, что критериями эффективного управления предприятием можно считать отдельные коэффициенты, характеризующие наиболее важные цели, стоящие перед предприятием.

### Обзор существующих моделей

Для оценки финансового состояния используют несколько моделей:

1 *Двухфакторная модель* оценки вероятности банкротства, анализ применения исследован в работах проф. М.А. Федотовой. Данная модель опирается на коэффициент текущей ликвидности и отношение заемных средств к валюте баланса. Каждому из показателей придается удельный вес, и по формуле рассчитывается общий коэффициент

$$Z = -0,3877 - 1,0736 K_{т.л} + 0,0579 K_{з.с},$$

где  $K_{т.л}$  – коэффициент текущей ликвидности;  $K_{з.с}$  – доля заемных средств в валюте баланса.

2 *Модель Альтмана* более полно отражает другие стороны финансового состояния предприятия и позволяет предсказать вероятность наступления банкротства за один год. При использовании данной

модели применяют так называемый Z-счет. Необходимо отметить, что весовые коэффициенты, используемые при расчете в данной модели, определяются исходя из сферы деятельности предприятия. В нашем случае в качестве примера используются показатели для ОАО предприятий обрабатывающей промышленности

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

где  $K_1$  – доля оборотного капитала в активах предприятия;  $K_2$  – рентабельность активов;  $K_3$  – отношение прибыли от реализации к активам предприятия;  $K_4$  – отношение рыночной стоимости обычных и привилегированных акций;  $K_5$  – отношение объема продаж к активам.

3 Система показателей Бивера включает в себя коэффициент Бивера, рентабельность активов, финансовый леверидж, коэффициент покрытия активов собственным оборотным капиталом и коэффициент покрытия краткосрочных обязательств оборотными активами:

$$\begin{aligned} & \text{Коэффициент Бивера} = \\ & = (\text{Чистая прибыль} - \text{Амортизация}) / (\text{Долгосрочные обязательства} + \\ & \quad + \text{Краткосрочные обязательства}), \text{ значение } \gg \\ & \gg - 0,15 \text{ за год до банкротства;} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Коэффициент покрытия активов чистым оборотным капиталом} = \\ & = (\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}) / \text{Активы}, \text{ значение } \ll \ll 0,06 \text{ за год до банкротства;} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Коэффициент покрытия} = \\ & = \text{Оборотные активы} / \text{Краткосрочные обязательства}, \text{ значение } \ll \\ & \ll 1 \text{ за год до банкротства.} \end{aligned}$$

Рассчитываемые для анализируемого предприятия показатели сравнивают с рядом значений, предложенным Бивером. Затем делают вывод о финансовом состоянии предприятия.

4 Метод рейтинговой оценки финансового состояния предприятия Р.С. Сайфулина, Г.Г. Кадыкова

$$K = 2K_1 + 0,1K_2 + 0,08K_3 + 0,45K_4 + K_5,$$

где  $K_1$  – коэффициент обеспеченности собственными средствами ( $K_1 \gg 0,1$ );  $K_2$  – коэффициент текущей ликвидности ( $K_2 \gg 2$ );  $K_3$  – интенсивность оборота авансируемого капитала, характеризующая объем реализованной продукции, приходящейся на 1 р. средств, вложенных в деятельность предприятия ( $K_2 \gg 2,5$ );  $K_4$  – коэффициент менеджмента, рассчитываемый как отношение прибыли от реализации к выручке;

$K_5$  – рентабельность собственного капитала ( $K_5 \gg 0,2$ ).

При полном соответствии значений финансовых коэффициентов минимальным нормативным уровням рейтинговое число будет равно 1. Финансовое состояние предприятий с рейтинговым числом менее 1 характеризуется как неудовлетворительное.

Необходимо отметить, что все перечисленные модели имеют как достоинства (простота финансовых расчетов), так и недостатки (субъективность применения западных моделей по отношению к российским предприятиям). При этом различия во внешних факторах, оказывающих влияние на функционирование предприятия (степень развития фондового рынка, налоговое законодательство, нормативное обеспечение бухгалтерского учета) и, следовательно, на экономические показатели, используемые в предлагаемой модели Альтмана, искажают вероятностные оценки. Но все модели могут быть использованы для объективного формирования вывода о финансовом положении предприятия.

### Разработка альтернативного интегрального критерия

Анализ теорий целеполагания на предприятии, проведенный в ходе исследования, а также практический опыт позволяет выделить основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

1 Ликвидность (выраженная прежде всего в неотрицательном сальдо поступлений и выплат в любом периоде времени).

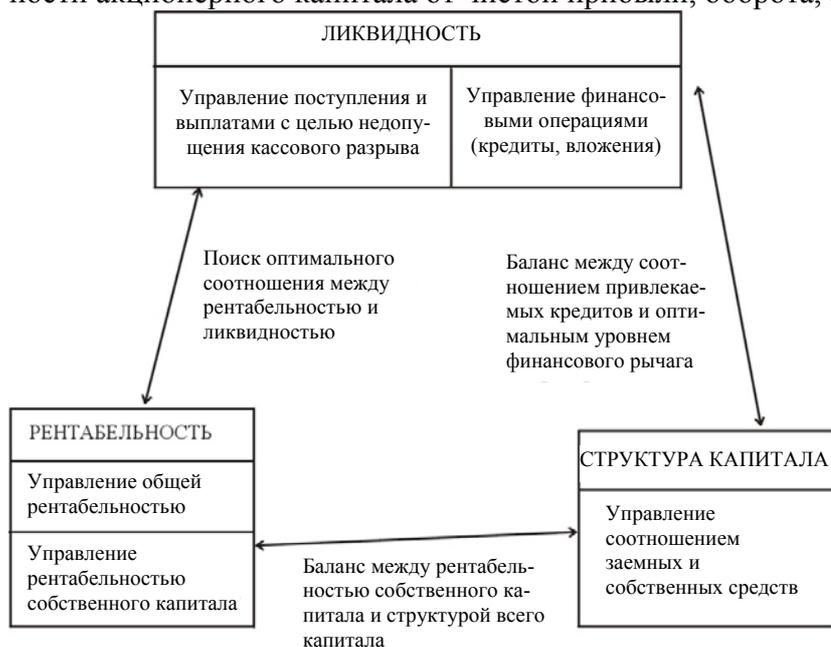
- 2 Рентабельность деятельности (по чистой прибыли).
- 3 Структура капитала предприятия.

На наш взгляд, данные показатели наиболее полно характеризуют и отражают все возможные цели финансового управления предприятием. С одной стороны, они могут быть детализированы «вглубь» показателями низших порядков, с другой стороны между каждой парой предложенных показателей имеется определенная взаимосвязь.

Так, например, обеспечение ликвидности, наряду управлением поступлением и расходованием денежных средств, подразумевает управление финансовыми операциями (кредитование, финансовые вложения), что напрямую влияет на соотношение собственных и заемных средств (структуру капитала).

Оптимальная структура капитала может определяться на базе расчета оптимального уровня эффекта финансового рычага с целью повышения рентабельности собственного капитала предприятия.

Рентабельность реализации и оборачиваемость активов связаны между собой через рентабельность активов (формула Дюпона). Также из формулы Дюпона можно вывести зависимость чистой рентабельности акционерного капитала от чистой прибыли, оборота, актива и акционерного капитала.



**Рис. 1 Взаимосвязь основных целевых критериев эффективности управления финансовыми потоками**

Для формирования перечня показателей мониторинга, а также разработки системы ранжирования были выделены те стороны хозяйственной деятельности предприятий, которые наиболее важны для собственников, инвесторов, органов управления. К ним относятся:

- эффективность бизнеса;
- рискованность бизнеса;
- долгосрочные и краткосрочные перспективы платежеспособности;
- качество управления бизнесом.

#### Список литературы

- 1 Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент / Пер. с англ. / Под ред. В.В. Ковалева. В 2-х т. М.: Экономическая школа, 1998. Т. 1. 497 с.; Т. 2. 669 с.
- 2 Ясин Е.Г. Теория информации и экономического исследования. М.: Статистика, 1970. 112 с.
- 3 Финансовое управление компанией / Под ред. Е.В. Кузнецовой. М.: Ф. «Правовая культура», 1995. 383 с.
- 4 Четыркин Е.М. Методы финансовых и коммерческих расчетов / Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. 2-е изд., испр. и доп. М.: Дело ЛТД, 1995. 319 с.

## Финансовые потоки предприятия как экономическая категория. Парадигмы категории

Финансовые потоки предприятия как экономическая категория характеризует совокупность объективных формальных и денежных отношений, возникающих (внутри предприятия и с его Контрагентами) при образовании, привлечении, расходовании и использовании финансовых ресурсов предприятия.

При раскрытии такой экономической категории как финансовые потоки предприятия целесообразно отразить три его характеристики: форму, материальное содержание и экономическую природу-сущность. Так финансовые потоки предприятия – это направления движения денежных средств, отражающие экономические отношения по поводу формирования, распределения и использования финансовых ресурсов предприятия.

На их содержание и роль влияют объективные и субъективные факторы. Объективные – это уровень развития производства и производственных мощностей, экономический потенциал предприятия, характер производственных взаимоотношений и др. Субъективные – организационная структура предприятия, политика управляющего (собственника), уровень профессионализма и работников и менеджеров и т.д.

Иными словами – *финансовые потоки* предприятия – это денежные отношения, возникающие у предприятия с физическими и юридическими лицами (контрагентами и работниками предприятия) в связи с созданием *финансов предприятия*, а также с распределением и перераспределением дохода предприятия, предназначенного для финансирования производственной (или любой другой) деятельности предприятия, его социально-культурных программ и др.

Отношения, возникающие в рамках предприятия по формированию, исполнению и контролю за формированием финансовых ресурсов и их распределением называются финансовыми отношениями.

### *Парадигмы категории.*

Изучение эволюции и современного состояния понятия «финансовые потоки» позволили обобщить основные подходы с точки зрения приоритетов и сформировать следующую классификацию основных подходов (парадигм) к процессу управления финансами предприятия:

– *финансовая* – управление финансовыми потоками как средство для определения финансовых показателей, финансового управления, принятия управленческих решений в области финансов предприятия (главное – финансы);

– *производственная* – управление финансовыми потоками (сметное планирование) используется для организации производственного процесса (ритмичности, синхронности и т.д.) – опыт развития данная парадигма получила в плановой экономике.

Следует отметить, что финансовая и производственная концепция возникли почти одновременно.

– *технологическая* парадигма появилась в 60-х гг. и тесно связана с бурным развитием информационных компьютерных технологий. Философия этой парадигмы состоит в том, что, с одной стороны, можно синтезировать общее содержание управление финансовыми потоками, а с другой – синтезировать информационно-компьютерное решение проблемы. Акцент в этой парадигме сосредоточен на административных функциях компании: производстве, закупке сырья и продажах. Поддержка совокупного процесса планирования материальных и финансовых потоков осуществляется с использованием информационно-компьютерных систем. Теоретической основой технологической парадигмы является системный подход, который применяется для кодирования оптимальной производственной программы (а следовательно и для определения оптимального варианту управления финансовыми потоками). Основной целью данной парадигмы является автоматизация тривиальных задач и использование информационно-компьютерной поддержки для решения более сложных задач, связанных, например, с оптимизацией планируемых показателей.

– *маркетинговая* – развивается с начала 1980-х гг. и реализует цель описания и объяснения отношения между производственной системой и возможностями фирмы в конкурентной борьбе. Финансовое управление должно реализовывать стратегическую цель фирмы – стратегию конкуренции на рынке сбыта продукции, что требует решения таких маркетинговых задач, как изучение рынка, определение позиций фирмы на рынке, прогнозирование спроса, и является отправной точкой управления финансовыми потоками.

В условиях кризисной экономики или высокой конкуренции объективно появляется необходимость *логистической* концепции (парадигмы) управления финансовыми потоками, которая сочетает в себе маркетинговую парадигму с теорией оптимального управления материальными и финансовыми потоками от первичного источника до конечного потребителя с минимальными издержками, связанными с товародвижением и относящимся к нему потоком финансов и информации. Такой подход к управлению финансовыми потоками позволит создать новые конкурентные преимущества фирмы на рынке, заключающиеся в повышении гибкости фирмы, ее способности быстро реагировать на рыночные сигналы, снижении издержек и получении максимальной прибыли.

Таким образом, логистическое управление финансовыми потоками может создать самонастраивающуюся систему бизнеса, способную оптимизировать хозяйственные процессы, своевременно выявлять возникающие отклонения и разрабатывать меры по их ликвидации.

#### Список литературы

- 1 Финансовый менеджмент: теория и практика. Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. М.: Перспектива, 2000.
- 2 Холт Р.Н. Основы финансового менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1993.
- 3 Павлова Л.Н. Финансы предприятий: Учебник для вузов. М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998. 639 с.
- 4 Финансы. Денежное обращение. Кредит: Учебник для вузов / Л.А. Дробозина, Л.П. Окунева, Л.Д. Андросова и др.; Под общ. ред. проф. Л.А. Дробозиной. М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. 479 с.

*А.Н. Васина*

### **ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ИНВЕСТИЦИОННОГО КОМПЛЕКСА РЕГИОНА**

---

---

Инвестиционный комплекс региона (ИКР) – это система из двух составляющих: инвестиционно-строительного комплекса (ИСК) и финансово-инвестиционного комплекса (ФИК). Инвестиционно-строительный комплекс – это совокупность независимых организаций, занятых возведением новых, а также реконструкцией и расширением действующих зданий и сооружений производственного и непромышленного назначения; обеспечивающих строительные процессы ресурсами и услугами; выполняющих научно-исследовательские, проектно-изыскательные и опытно-конструкторские работы и готовящих кадры. Инвестиционно-строительный сектор – это сфера национальной экономики, в которой осуществляется аккумуляция финансовых ресурсов в виде инвестиций в основной капитал и их эффективное использование в процессе воспроизводства основных фондов. Резкое уменьшение инвестиций в основной капитал обусловлено особенностями российской экономической среды, в условиях которой функционирует инвестиционно-строительный сектор.

Основа успешного функционирования ИСК – большой региональный спрос на строительную продукцию. Особые условия – это достаточно большой рынок, который стимулирует конкуренцию внутри ИСК и заставляет организации, входящие в строительный комплекс, работать квалифицированно и эффективно, развивая сотрудничество в рамках ИСК. Динамику развития ИСК региона определяет уровень развития малого предпринимательства, основным принципом существования которого является соответствие таким условиям деятельности, которые предполагают как параллельность, так и взаимовлияние с корпоративным сектором региона. Таким образом, в регионе создается инфраструктура, направленная на поддержку малого предпринимательства. Региональные ИСК в современном виде способны оптимально определить специфические требования заказчиков к конечной продукции, активно внедряют современные технологии, менеджмент и маркетинг, развивают важные связи которые, в конечном счете, оказываются ключевыми в конкурентной борьбе, повышении производительности и внедрении инноваций.

Интеграция в единый комплекс финансовой и реальной инвестиционной активности на микроуровне (уровне предприятия) происходит при осуществлении проектов расширения, развития, реконструкции, модернизации основных производственных фондов (как при подрядном, так и хозяйственном способе ведения строительного-монтажных работ).

Материально-технические и финансовые ресурсы направляются при инвестировании на увеличение реального капитала, на техническое перевооружение, реконструкцию, модернизацию, расширение и новое строительство основных фондов производственного и непроизводственного назначения. Накопление капитала и качественные изменения его структуры являются значительным фактором быстрого повышения материального уровня жизни.

Учитывая, что инвестиции влияют не только на общую эффективность хозяйствования, но и на создание приоритетов экономического роста в перспективе за счет инноваций и структурно-воспроизводственных изменений, необходимы оптимизация федерально-региональных экономических взаимоотношений и смещение центра тяжести хозяйственных реформ на территориальный уровень. Однако реальность сегодня такова, что инвестиционная политика на региональном уровне управления находится в стадии становления, она пока еще не отлажена организационно, не отработан механизм ее реализации.

Создать реальную производственную инвестиционную активность предприятий и ограничить отвлечение их денежных средств в финансовые операции на денежном рынке можно, изменив критерии функционирования денежного капитала. Для этого следует восстановить государственное регулирование кредитно-финансовой инфраструктуры, сферы вторичной по отношению к производству. Нельзя допускать, чтобы банки и другие организации денежного рынка обогащались за счет ограничения поступления инвестиционных финансовых ресурсов в производственную сферу, угнетения производства.

Рынок инвестиционного комплекса сможет функционировать с наибольшей эффективностью только при наличии современной информационной системы, обслуживающей этот рынок. Потребность в подобной системе наиболее остро ощущается в сфере эффективного материально-технического обеспечения реальных инвестиций.

Таким образом, подводя итоги, необходимо отметить следующее:

Во-первых, рыночные преобразования инвестиционной сферы как регионов проходят несколько медленнее, чем в некоторых других сферах. Негативные последствия экономических реформ, несформированность рыночной инфраструктуры не позволяют добиться весомых результатов в повышении результативности инвестиционной деятельности. Инвестиционный кризис, являющийся составной частью общего кризиса, пока не преодолен, что выражается в непрекращающемся спаде объемов капитальных вложений.

Во-вторых, строительный комплекс в регионах вступил в полосу жесткой депрессии: резко сокращаются объемы инвестиций и выполняемых работ всеми составляющими структурами комплекса из-за значительного роста стоимости строительных материалов, оборудования, и как следствие этого – сооружаемых объектов. Государственная форма собственности вступила в противоречие с формами экономических отношений. Устранение противоречия сопровождается трансформацией форм собственности. Динамично идет процесс разгосударствления предприятий, формирования новых организационных структур строительного комплекса. Технический уровень предприятий из-за отсутствия финансовых ресурсов в форме кредитных ресурсов или собственных средств предприятий, которые должны быть направлены на модернизацию устаревшего промышленного потенциала, резко падает.

В-третьих, проведение экономических реформ вызвало определенные негативные процессы, значительно снижающие эффективность функционирования строительных, строительного-монтажных и других предприятий, увеличивается процент убыточных и низкорентабельных предприятий. Эти изменения вызваны структурной перестройкой в направлении инвестиций и опережающим ростом цен на готовую строительную продукцию. Неблагоприятная экономическая ситуация привела к нарастающему росту неплатежей и задолженности заказчиков подрядным организациям и поставила перед строителями дилемму: сворачивать объемы работ или изыскивать пути выхода из сложившейся ситуации.

В-четвертых, неплатежеспособность заказчиков вызвала во многих отраслях реальных региональных инвестиций сохранением задолженности подрядчиков поставщикам и субподрядным организациям, а также по возврату кредитов банкам. Финансовое состояние многих предприятий из-за неплатежей заказчиков было таким, что предприятие не имело возможности выплачивать заработную плату своим работникам.

В-пятых, в системе мер по совершенствованию управления инвестиционной деятельностью приоритетное значение имеет разработка государственной инвестиционной стратегии и настройка всей системы государственного регулирования на ее реализацию.

*С.В. Тарасов*

**ВЛИЯНИЕ ИННОВАЦИОННОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ  
НА КАЧЕСТВО ПРОГРАММ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ**

---

---

Управление инновационным процессом, как инструмент реализации инвестиционной политики, предполагает наличие системы взаимодействующих государственных и частных институтов. В качестве таких институтов выступают министерства науки, экономики и финансов, академии наук, инновационные, инвестиционные союзы, крупные корпорации, промышленные ассоциации и многие другие организации. Наладить подобающее взаимодействие между ними в условиях экономики рынков является первостепенной задачей.

Эффективность инновационного процесса, помимо внутренних параметров фирм, определяется различными инфраструктурными факторами, организационной структурой экономики в современной экономике инновации полностью зависят от настройки информационных систем. Этим определяется, насколько оперативно можно выявить принципиально новые технические решения среди изобретений и опытных разработок, оценить их научно-техническую и производственную перспективу. Однако для того чтобы в России повсеместно распространить новейшие информационные технологии, необходимо разработать организационные механизмы взаимодействия таких информационных институтов, как ВИНТИ, ВИМИ, Институт промышленного развития, и расширить доступ в Интернет-системы для различных образовательных учреждений и предприятий.

В постиндустриальных странах широкое распространение в качестве элемента информационной поддержки инновационных процессов получили CALS-технологии. Они формируют территориально распределенную систему информационной поддержки любого изделия, особенно наукоемкого, которая охватывает все участки его жизненного цикла: зарождение идеи создания продукта, проектирование, проведение НИОКР, изготовление опытных образцов эксплуатацию и утилизацию. Информация об изделии и о разных этапах его жизненного цикла должна базироваться наедине, принятых международным сообществом, стандартах, поскольку она распространяется по глобальным сетям и обязана быть понятной в разных странах. Таким образом, использование бумажной документации при CALS-технологических системах практически исключается полностью. В 1997 – 1999 гг. тысячи корпораций США работали по CALS-технологиям. Европейские страны вплотную приблизились к американскому уровню в использовании этих технологий. Активные разработки ведутся в Китае и других странах Юго-восточной Азии. В Европе и США действуют промышленные советы по CALS-технологиям, которые объединяет международный CALS-конгресс. Необходимо отметить, что данные технологии могут применяться для производства продукции как военного, так и гражданского назначения, и их основное назначение сводится к тому, чтобы унифицировать и делать доступной информацию о создаваемом продукте и потребностях. В отношении продуктов военного назначения применяется специальная разновидность CALS-технологий, с поправкой на секретность определенной информации. Если российская экономика не сможет обеспечить разработку и внедрение CALS-технологий, перейти на международные информационные и потребительские стандарты, тогда ее ожидает весьма плачевный итог под названием «экономико-политическая периферизация», вызванный следующими причинами:

1 Разрыв в области информационного обеспечения и качества продукции между российскими и иностранными производителями будет возрастать, возможности экономии за счет применения CALS-технологий снижаться, так как будут ограничены средства при проведении многовариантного проектирования, параллельных исследований, затруднены связи с поставщиками и субподрядчиками и т.д.

2 Несоблюдение CALS-стандартов приведет к организационно-нормативному отрыву практики российского предпринимательства от практики ведения бизнеса в странах, поддерживающих CALS-технологии и стандарты. При отсутствии CALS-технологий определенного уровня нельзя будет купить импортное изделие и, тем более, продать произведенную на экспорт продукцию. Таким образом, промышленная политика обязана учитывать как системные, так и узкоотраслевые интересы, а также особенности общеэкономической ситуации в мире и внутри страны.

Для достижения позитивных экономических результатов необходимы система мер по восстановлению инфраструктуры научно-производственных объединений, обеспечивающих разработку и производство наукоемкой продукции, по вытеснению изделий иностранного производства (импортозамещение), а также протекционистский контроль, изменение налогового режима функционирования высокотехнологичных предприятий, исследовательских центров, повышение объемов финансирования НИОКР, обеспечение возврата хотя бы части потерянного кадрового потенциала (что представляется практически невероятным), обновление САПР и средств технологического оснащения предприятий.

Информация всегда являлась основой инновационного процесса, а инновации выполняли функцию двигателя экономических изменений. Еще Шумпетер совершенно справедливо выделял пять уровней,

которые охватывает инновационная деятельность фирм: продукт, технологию, сырье и материалы, рынки сбыта, организационные структуры. Однако наравне с фирмами источником инноваций выступают отдельные индивиды, от которых многое зависит, в том числе в плане успешного функционирования фирм, поскольку это именно они обрабатывают получаемую информацию, а не абстрактная фирма. Другое дело, что в рамках фирмы существует более широкие возможности и для реализации возникших идей, и для рождения новых технологий.

С ростом объемов научной информации увеличивается число занятых в научной сфере, а также растет специализация исследовательской работы. Срок проведения исследований и необходимые капитальные вложения тоже возрастают. Поэтому в науке, как ни в какой другой отрасли хозяйства, возникает потребность в программировании развития. Имеется в виду, прежде всего инвестиционные программы, разрабатываемые государством для поддержки фундаментальных и прикладных исследований. Они должны не только оживлять инновационный потенциал в экономике в период кризисов, но главное – создавать и упорядочивать информационные структуры, без привлечения которых нельзя провести ни одного исследования, обеспечивать доступ к ним с наименьшими издержками. Управление этими инвестиционными программами требует соблюдения как минимум двух принципов: во-первых, определения приоритетов при распределении ресурсов, во-вторых вписания подобных программ в общий контекст макроэкономической политики. Следует отметить, что замена стохастически возникающих инноваций программируемыми приведет к далеко идущим последствиям в организации экономики. Однако, видимо, макротехнологическое планирование необходимо, поскольку иначе невозможно выбрать наиболее оптимальную траекторию развития, а условия инновационной конкурентности могут создаваться в рамках определенной стратегии, предполагающей реализацию ряда инвестиционных программ. Данный подход позволяет не потерять выгод от конкуренции новых идей и технологий и ограждает от потерь, связанных с бессистемным развитием, с неумением правильно задать вектор инновационно-технологического развития.

**УСПЕШНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ ИЛИ ИХ ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ СОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ СВОЙСТВАМИ ТЕХ ОБЪЕКТОВ, КОТОРЫЕ НЕ МОГУТ ФУНКЦИОНИРОВАТЬ БЕЗ ИНВЕСТИЦИЙ, ПО СУТИ ДЕЛА, – КАЧЕСТВЕННЫМИ ПАРАМЕТРАМИ НОВАЦИЙ И САМОГО ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА, ПОСКОЛЬКУ ВСЕ БОЛЕЕ УВЕЛИЧИВАЮЩЕЕСЯ ВЛОЖЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕСУРСОВ ХАРАКТЕРНО ДЛЯ РАЗВОРАЧИВАЮЩЕГОСЯ НОВОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО УКЛАДА, А СТАРЫЙ ПРИ ЭТОМ ДОВОЛЬСТВУЕТСЯ ИХ СОКРАЩЕНИЕМ.**

**ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПОЛАГАЕТ ПОИСК, КОТОРЫЙ МОЖЕТ БЫТЬ НАПРАВЛЕН НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТАРЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ИЛИ НА РАЗРАБОТКУ НОВЫХ. С ОДНОЙ СТОРОНЫ, ПОЯВЛЕНИЕ НОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ ПРИВОДЯТ К УПРАЗДНЕНИЮ СТАРОЙ, ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ПРОЦЕССОМ СОЗИДАТЕЛЬНОГО РАЗРУШЕНИЯ, НО, С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, ДЛЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ХАРАКТЕРЕН КУМУЛЯТИВНЫЙ ЭФФЕКТ, СВЯЗАННЫЙ С ЗАКРЕПЛЕНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ ВНЕДРЕНИЯ НОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ, ПРЕВРАЩЕНИЕМ ЕЕ В СТЕРЕОТИПНУЮ, ЗНАКОМУЮ ДЛЯ ФИРМ. ПСИХОЛОГИЧЕСКИ СТАНОВИТСЯ ТРУДНО ВКЛАДЫВАТЬ СРЕДСТВА ВО ЧТО-ТО НОВОЕ. ТАКИМ ОБРАЗОМ, КУМУЛЯТИВНЫЙ ЭФФЕКТ ОБОРАЧИВАЕТСЯ ЭФФЕКТОМ БЛОКИРОВКИ ПОЯВЛЕНИЯ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ВСЛЕДСТВИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ НАКОПЛЕНИЯ ОПЫТА И ЗНАНИЙ, ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. ПОЭТОМУ ФИРМЫ ОХОТНЕЕ НАПРАВЛЯЮТ ИНВЕСТИЦИИ В ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИЗВЕСТНЫХ ДЛЯ НИХ ТЕХНОЛОГИЙ. ЕСЛИ ЖЕ ОБРАЗОВАВШАЯСЯ СИСТЕМА ИНСТИТУТОВ НЕ ПООЩРЯЕТ ФИРМЫ К ПРОДУКТИВНОМУ ВЛОЖЕНИЮ СРЕДСТВ, ЕСЛИ ИМ ПРОЩЕ ОПЕРИРОВАТЬ СТАРЫМ КАПИТАЛОМ, ЧЕМ СОЗДАВАТЬ НОВЫЙ, ТО ОНИ БУДУТ ТОРГОВАТЬ СОБСТВЕННЫМИ АКТИВАМИ.**

**ГЛАВНЫМ УСЛОВИЕМ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИМ НАДЛЕЖАЩУЮ СВЯЗЬ МЕЖДУ ИННОВАЦИЯМИ И ИНВЕСТИЦИЯМИ, ВЫСТУПАЕТ ИНСТИТУТ ОЦЕНКИ. ЭТО СИСТЕМА ПРАВИЛ И ПРОЦЕДУР, ПОЗВОЛЯЮЩАЯ ДАВАТЬ ОЦЕНКУ НОВОЙ ИДЕЕ, ТЕХНОЛОГИИ, КОНСТРУКТОРСКОЙ РАЗРАБОТКЕ И Т.Д. ПРИЧЕМ МНОГИЕ ПРАВИЛА НЕ ЭКЗОГЕННЫ ПО ОТНОШЕНИЮ К ИННОВАЦИИ. ОНИ ВОЗНИКАЮТ В ХОДЕ РАЗВЕРТЫВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА, КОТОРЫЙ, В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ, ПОДЧИНЯЕТСЯ ОПРЕДЕЛЕННЫМ УСТАНОВЛЕННЫМ НОРМАМ. ДИСФУНКЦИЯ ИНСТИТУТА ОЦЕНКИ ПРИВОДИТ К САМЫМ БОЛЕЗНЕННЫМ РЕАКЦИЯМ В ЧАСТИ ИННОВАЦИОННОЙ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.**

**КАКИМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ЭТОТ ИНСТИТУТ? В ЭТОМ ВОПРОСЕ ЗВУЧИТ ПОДЛИННАЯ ПРОБЛЕМА ЭФФЕКТИВНОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ МЕЖДУ ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ ИННОВАЦИЯМИ, ПОТОМУ ЧТО ОТ НЕГО ЗАВИСИТ ПРАВИЛЬНОСТЬ ПРИНИМАЕМЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ. ОЦЕНКА ВСЕГДА ПРЕДШЕСТВУЕТ ИНВЕСТИЦИИ, А ОШИБКА**

ИНВЕСТОРА ОЗНАЧАЕТ ЛИБО НЕПРАВИЛЬНУЮ ОЦЕНКУ, КОТОРУЮ ОН СОВЕРШИЛ ОТНОСИТЕЛЬНО ИНВЕСТИЦИОННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, ЛИБО ТО, ЧТО ОН ОСУЩЕСТВЛЯЕТ ЭТУ ОЦЕНКУ ПО ПРАВИЛАМ, КОТОРЫЕ НЕ ПРИВОДЯТ К ВЕРНЫМ РЕШЕНИЯМ, ЛИБО ПОЯВЛЯЮТСЯ ТРУДНОСТИ В ХОДЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА.

ПРИМЕНИТЕЛЬНО К ФИРМЕ ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ ПРОВОЦИРУЮТ РЯД ИНТЕРЕСНЫХ СВОЙСТВ: ЗАСТАВЛЯЮТ ПРЕДПРИЯТИЯ КОНКУРИРОВАТЬ ВО ВРЕМЕНИ; СПОСОБСТВУЮТ СОКРАЩЕНИЮ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОДУКТА; СОЗДАЮТ НЕОБХОДИМОСТЬ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ФОРМИРОВАТЬ РЫНКИ СБЫТА, ОСУЩЕСТВЛЯЯ АКЦЕНТИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ; ПРИВОДЯТ К ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ СВОЕЙ МИССИИ И СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ, ЗАСТАВЛЯЯ КОМПАНИИ ТРЕНИРОВАТЬ ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ, ФОРМИРОВАТЬ ИННОВАЦИОННЫЕ ГРУППЫ, ПЕРЕСМАТРИВАТЬ ВЕРТИКАЛЬНУЮ ИЕРАРХИЧЕСКУЮ СТРУКТУРУ ПОСТРОЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА И Т.Д.

Перечисленные тенденции, охватывающие изменения в функционировании многочисленных фирм, сами по себе являются новациями и высвечивают направленность инвестиционных вложений в рамках отдельных предприятий. Понимание этих процессов важно для осуществления эффективных инвестиций в человеческий капитал и реструктуризацию российской промышленности. Помимо этого нужно учитывать, что развитые промышленные страны, тратя практически одинаковую долю ВВП на научные исследования и разработки, тем не менее демонстрируют различные результаты в освоении нового знания, зависящие не только от исходного информационного потенциала и скорости обработки новейших знаний, но и от адаптированности технологических линий и процессов, форм государственной поддержки и главное – от институтов оценки и вложений в человеческий капитал, ориентированных на получение максимальной отдачи в будущем. Если использовать лексику математиков, то создание эффективной информационной инфраструктуры является необходимым, но не достаточным условием, определяющим характер инновационных процессов и инвестирования в экономике. Однако без информационного обеспечения никакие другие факторы не смогут обеспечить протекания технологических изменений, отвечающих современным требованиям.

*С.В. Тарасов*

Совершенствование технологии  
инновационного инвестирования

---

В современных условиях науки и технологий определяют динамику экономического роста уровень конкурентоспособности государств в мировом сообществе, степень обеспечения их национальной безопасности и равноправной интеграции в мировую экономику.

Развитые страны уже перешли к качественно новой стадии социально-экономического развития, основным содержанием которой является развитие экономики, основанной на научных знаниях и базирующейся на высокоэффективных национальных инновационных системах. В последние годы подавляющая часть прироста валового внутреннего продукта в этих странах получена за счет новых научных знаний, воплощенных в технологиях, услугах, оборудовании и системах, то есть за счет активной инновационной деятельности.

Инновационная деятельность является важнейшим ресурсом технологического развития региона, обязательным условием сохранения и инструментом мобилизации ее научно-технического потенциала на решение проблем региона.

Необходимость разработки стратегии развития инновационной деятельности региона определяется:

- возрастанием роли инноваций как фактора роста благосостояния и устойчивости социально-экономического развития;
- недостаточным развитием российского законодательства в инновационной сфере и отсутствием концепции развития инновационной деятельности на федеральном уровне;
- актуальностью формирования в области эффективной социально-ориентированной рыночной экономики, базирующейся на современных технологических укладах;

– отсутствием должных условий для активного вовлечения накопленного научно-технического потенциала региона в процессы модернизации производства и развития высокотехнологичного сектора экономики.

Конечной целью предлагаемой стратегии развития инновационной деятельности является создание целостной региональной системы по управлению инновациями на уровне субъекта РФ, базирующейся на:

- созданию благоприятной экономической и правовой среды;
- построении инновационной инфраструктуры;
- совершенствовании механизмов государственного содействия коммерциализации результатов научных исследований и экспериментальных разработок.

Формирование региональной инновационной системы требует решения следующих основных задач:

- совершенствование механизмов взаимодействия между участниками инновационного процесса, включая организацию взаимодействия государственных научных организаций и государственных высших учебных заведений с промышленными предприятиями, в целях продвижения новых технологий в производство, повышения квалификации производственного персонала;

- проведение действенной экономической политики в отношении участников инновационного процесса, стимулирование внебюджетного финансирования, создание институциональных и правовых условий для развития венчурного инвестирования в наукоемкие проекты;

- создание и развитие объектов инновационной инфраструктуры (инновационно-технологические центры, технопарки и т.п.), сети организаций по оказанию консалтинговых услуг области инновационной деятельности, содействие созданию и развитию в научно-технической сфере малых инновационных предприятий, специальных бирж интеллектуальной собственности и научно-технических услуг.

Цель, задачи и приоритеты долгосрочного развития инновационного инвестирования региона

Согласно закономерностям экономического развития, выход из депрессии не возможен без активизации инновационных процессов, ускорения модернизации экономики, приоритетного наращивания наукоемкого технологического базиса. Непременным условием этого является целенаправленная поддержка инновационной деятельности со стороны органов государственной власти региона.

Основные задачи инновационного развития:

- ускорение процессов модернизации технологической базы производства, повышение устойчивости его развития;

- обеспечение экономике области конкурентных преимуществ на долгосрочную перспективу за счет активного вовлечения в практику и продвижения на рынок перспективных для региона результатов научно-технической и инновационной деятельности.

Основу стратегии инновационного развития региона составит ставка на максимальное использование накопленного в регионе научно-технического и инновационного потенциала.

Основные направления, приоритеты и этапы реализации инновационной стратегии определяются потребностями экономики данного региона и наличием инвестиционных ресурсов.

*Первый этап* – стабилизационный. Цель этапа – удержание позиций и создание стартовых условий для активизации в регионе инновационной деятельности.

На первом этапе предполагается:

1 Поддержка внедрения инноваций в наиболее доходные на сегодня отрасли, за счет которых формируется основная часть ВРП и чья продукция пользуется стабильным спросом (это, в первую очередь, черная и цветная металлургия, ряд предприятий машиностроительного комплекса), по следующим направлениям:

- а) интенсификация использования природных ресурсов региона, снижение себестоимости и рост экологичности существующих производств;

- б) создание новых перспективных производств, направленных на углубленную переработку сырьевых ресурсов территории и повышение доли конечных пределов в общем объеме продукции.

Решение этих проблем обеспечит рост конкурентоспособности ведущих отраслей и заложит основы для позитивных структурных преобразований экономики региона.

2 Сохранение научно-технического потенциала и содействие реализации наиболее значимых для региона перспективных научно-технических и технологических разработок высокой степени готовности.

Развитие этого направления даст толчок для создания ряда технологий и производств, реализующих новейшие технологические уклады, и предотвратит утрату научно-технологических заделов, накопленных в ОПК, академической и отраслевой науке.

3 Поддержка за счет средств региона ряда быстро окупаемых инновационных проектов, представляющих наибольший интерес для технологического развития региона.

4 Создание необходимых правовых и институциональных основ для развития инновационной деятельности.

Реализация этого направления предусматривает развитие региональной нормативно-правовой базы и подготовку предложений по совершенствованию федерального законодательства в инновационной сфере. При поддержке органов государственной власти осуществляется активное формирование инновационной инфраструктуры, создается региональная информационно-маркетинговая система обеспечения инновационной деятельности.

В целях формирования оптимального механизма поддержки инновационной деятельности предполагается осуществить отработку и апробацию вариантов стимулирования инновационной активности предприятий, привлечения инвестиций в инновационную сферу, механизмов участия в финансировании инновационных проектов территории, привлечения к их реализации федеральных средств (в том числе за счет создания в данном регионе филиалов соответствующих федеральных фондов).

*Второй этап* – переходный к инновационной стадии развития экономики. Цель этапа: ускоренное развитие инновационной деятельности, возрастание ее роли в оздоровлении и модернизации реального сектора и иных областей экономики и социальной сферы региона.

На втором этапе предусматривается:

1 Вовлечение в процесс инновационного преобразования таких базовых для региона отраслей, как машиностроение, химическая, лесоперерабатывающая промышленность, а также предприятий по выпуску товаров народного потребления, производству и переработке сельскохозяйственной продукции.

2 Создание благоприятных предпосылок для расширенного воспроизводства научно-технического потенциала региона и ускоренного развития высокотехнологичного сектора экономики.

3 Дальнейшее развитие инновационной рыночной инфраструктуры, привлечение в инновационную сферу частного капитала, создание технопарков, инновационно-технологических центров, имеющих промышленно-производственные зоны, венчурных фондов, обеспечивающих благоприятные условия для инновационной деятельности.

4 Интенсивное развитие малого инновационного бизнеса, усиление его роли в разработке и производстве инновационной продукции, формирование зон внедрения и распространения (трансферта) инноваций.

5 Дальнейшее совершенствование инновационного законодательства и развитие инновационной инфраструктуры.

6 Укрепление межрегиональных и международных связей, привлечение иностранных инвестиций в инновационную сферу региона.

*Третий этап* – развитие экономики по инновационной модели развития. Цель этапа – превращение инноваций и инновационной деятельности в ключевой фактор социально-экономического развития региона.

На этом этапе предусматривается:

1 Совершенствование механизма оперативного продвижения инноваций на рынок и использования их на практике.

2 Формирование сети наукоградов, технопарков, инновационно-технологических центров.

3 Укрепление позиций региона инновационной активности на внутреннем и внешнем рынках наукоемкой и высокотехнологичной продукции.

### **Создание системы государственной поддержки инновационной деятельности в регионе**

Система государственной поддержки инновационной предполагает:

- совершенствование системы управления инновационной деятельностью;
- создание в регионе законодательной и нормативно-правовой базы, способствующей активизации инновационных процессов;
- обеспечение благоприятных финансово-экономических условий для инновационной деятельности и инвестиций в инновационную сферу;

- расширение форм и механизмов косвенного регулирования инновационных процессов (налоговых, амортизационных, кредитных и др.);
- содействие формированию и развитию рыночной инновационной инфраструктуры.

### **Нормативно-правовые условия реализации инновационной политики**

Федеральная нормативно-правовая база развития инновационной деятельности практически отсутствует. Срок действия «Концепции развития инновационной политики Российской Федерации на 1998 – 2000 гг.» закончился. Новая концепция и федеральный закон об инновационной деятельности не приняты. Отсутствуют налоговые и иные льготы, непосредственно адресованные субъектам инновационной деятельности.

Региональная нормативно-правовая база инновационной деятельности находится в стадии становления. Реализация положений «Стратегии развития инновационной деятельности в регионе» предполагает разработку и принятие законодательных и нормативно-правовых актов.

Принятие перечисленных мер позволит создать необходимые предпосылки для активизации инновационной деятельности и обеспечения приоритетного развития инновационного предпринимательства в регионе.

### **Финансово-экономические механизмы государственной поддержки инновационной деятельности**

1 Финансирование инновационной деятельности осуществляется на основе селективного подхода и концентрации финансовых ресурсов на приоритетных для региона направлениях.

2 Основным механизмом поддержки инновационной деятельности органами государственной власти региона может являться программа развития инновационной деятельности.

3 Прямая поддержка за счет финансовых средств будет оказываться, главным образом, созданию принципиально новых наукоемких технологий и производств, реализующих перспективные научно-технологические разработки высокой степени готовности, а также ряду наиболее значимых для региона быстро окупаемых проектов.

4 В отношении промышленных предприятий можно использовать преимущественно меры косвенного стимулирования инновационной деятельности (налоговые льготы, льготы по кредитам и т.д.).

5 Предусматривается комплекс мер по созданию льготного режима деятельности для субъектов малого инновационного предпринимательства в «стартовый» период (снижение ставок по налогам в части, зачисляемой в областной бюджет, компенсация ставок по банковским кредитам, льготы по аренде помещений и оборудования, ускоренная амортизация и др.).

6 В целях привлечения к финансированию инновационной деятельности средств коммерческих банков и иных инвесторов можно разработать и внедрить систему гарантий и льгот, предоставляемых органами государственной власти отечественным и зарубежным инвесторам, вкладывающим свои финансовые средства в перспективные инновационные проекты и программы.

Предусматривается работа по привлечению других субъектов Федерации к участию в совместных инновационных проектах на взаимовыгодных условиях.

*С.В. Тарасов*

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ ИННОВАЦИОННОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ**

---

---

Развитию инновационной инфраструктуры во всех странах уделяется особое внимание, поскольку она обеспечивает ускорение трансфера знаний и технологий, позволяет снизить структурную безработицу и способствует повышению занятости населения.

Для России формирование инновационной инфраструктуры имеет особое значение, поскольку наука сконцентрирована лишь в нескольких регионах, (особенно академическая, которая является генератором базисных инноваций), а также ввиду того, что в рамках плановой экономики этой составляющей инновационной системы практически не было и все приходится начинать с нуля.

В Федеральном законе «О науке и государственной научной политике» создание инфраструктуры инновационной деятельности отнесено к совместному ведению Российской Федерации и ее субъектов. Федеральный уровень берет на себя решение значительной части проблем. В 1997 г. Министерство науки и технологии выделило на программу развития инновационной инфраструктуры 2710 млн. р. и возвело ее в ранг приоритетов научной и инновационной политики. Субъекты Федерации также держат эту проблему в фокусе своего внимания. В регионах формируются бизнес-центры, бизнес-инкубаторы, специальные программы по поддержке малого бизнеса и инновационной активности промышленных организаций, в которых формирование инновационной инфраструктуры рассматривается как одна из важнейших задач.

### Совершенствование инновационной инфраструктуры в регионе

*Центры передачи технологий* формируются в настоящее время в регионах по инициативе местных органов управления, ученых, предпринимателей, региональных отделений Торгово-промышленной палаты, различного рода ассоциаций в формах типа бизнес-центров, бизнес-инкубаторов, центров содействия технологиям и инновациям. Одновременно федеральные органы власти, понимая важность этой проблемы, недостаточность средств и опыта в регионах, берут значительную часть работы в этой области на себя, создавая сеть таких фондов, которым отводится роль опорных пунктов в формировании инновационно-технологической инфраструктуры России.

Так, по инициативе Министерства науки и технологии Российской Федерации в рамках «Межведомственной программы по активизации инновационной деятельности в научно-технической сфере» в 1997 г. было создано восемь инновационно-технологических центров (ИТЦ): трех – в Москве, двух – в Санкт-Петербурге, а также по одному в Новосибирске, Казани и Екатеринбурге. Для создания ИТЦ были привлечены средства различных структур на федеральном уровне и субъектов Федерации, включая Министерство науки и технологии России (33,1 %), Министерство образования России (7,9 %), Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (36,2 %), региональных органов власти (22,8 %).

С целью использования международного опыта в этой области и привлечения средств международных фондов для решения этой проблемы в 1997 г. началась реализация совместного проекта Министерства науки и технологии РФ – Европейского Союза (ЕС/TACIS) – администрации четырех регионов России. Проект направлен на создание инновационных центров в четырех регионах России. Зеленограде, Томске, Самаре, Новосибирске. Такого рода центры формируются с привлечением специалистов академических, отраслевых институтов, вузов, крупных промышленных организаций, финансово-промышленных корпораций; инновационные центры способствуют формированию горизонтальных связей между промышленностью, наукой, высшей школой, сектором малого бизнеса и вертикальных связей с областными администрациями и федеральным уровнем. Создание центров финансируется на паритетной основе Министерства науки и технологии, администрациями регионов при поддержке ЕС/TACIS.

Основными задачами центров являются: организационное сопровождение инновационного процесса, оказание субъектам; инновационной деятельности юридических, информационных, консалтинговых услуг, способствующих продвижению наукоемкой продукции на внутренние и зарубежные рынки; консалтинговые услуги в области выбора стратегии маркетинга, сертификации продукции, патентования, охраны интеллектуальной собственности, выбора путей трансфера технологий и продажи лицензий; организации корпоративных связей организаций по интересам; информационных услуг по поиску потенциальных стратегических партнеров и инвесторов, а также проведение рекламных компаний; создание баз данных по научному и инновационному потенциалу региона, подготовка кадров менеджеров программ по наукоемким технологиям; технологический аудит организаций научно-технической сферы.

**Информационная инфраструктура.** Важнейшей функцией государства во всех странах является информационное обеспечение потребителей и разработчиков технологий. В настоящее время в России происходит как трансформация государственной информационной системы, так и появление альтернативных систем в инновационной сфере.

Централизованная часть информационной системы, существующей за счет госбюджета, сведена в настоящее время к минимуму. В нее входит действующее с 1992 г. при Правительстве Российской Федерации Российское объединение информационных ресурсов научно-технического развития (Росинформресурс), включающее 65 межотраслевых и территориальных центров научно-технической инфор-

мации, расположенных в областных и республиканских центрах. Важной составной частью государственной информационной системы остаются институты и библиотеки, объединенные патентным ведомством России – Роспатентом. Патентная библиотека насчитывает более 100 млн. документов.

Недостаток бюджетного финансирования привел к расширению круга платных информационных услуг государственной системы и к появлению на базе ее отраслевых и территориальных центров, в том числе Академии наук и центральных органов бывшей ГСНТИ коммерческих негосударственных информационных центров.

Создаются коммерческие информационно-консультативные центры и совместные организации, ориентированные на экспорт технологий. Ведущие научные институты, концерны и ассоциации, технопарки формируют собственные банки данных о технологиях и предлагают информационные услуги иностранным потребителям. Создание государственной Информационно-аналитической системы международных научно-технических связей было начато в 1993 г. Данная система будет иметь выход на российские и зарубежные базы данных, а также в аппараты атташе по науке и технике посольств России за рубежом

Недостаточно развитая информационная система инновационной деятельности отрицательно сказывается на разработчиках и потребителях технологических инноваций. Результаты обследования промышленных организаций, проведенных Аналитическим центром по научной и промышленной политике РАН, показали, что каждое седьмое предприятие столкнулось с проблемой недостатка информации о НИОКР, российских и зарубежных технологиях.

Обследование промышленных организаций показало, что основными каналами передачи информации об иностранных технологиях являются выставки (73,9 % респондентов получают там необходимую информацию). Важную роль здесь играют личные контакты руководителей промышленных организаций с западными партнерами (65,2 % респондентов) По-прежнему существенную роль в организации связей между российскими организациями и западными партнерами играют министерства (25 % респондентов). Достаточно весомая часть организаций обращается к посредническим фирмам (19,6 % респондентов). Патентная информация практически не играет ощутимой роли

Наблюдается значительная дифференциация значимости различных каналов передачи информации об иностранных технологиях для различных отраслей промышленности. Следует отметить, что выставки и личные контакты имеют самый высокий рейтинг во всех отраслях промышленности. Министерства принимают на себя активную организующую роль в области международного трансфера технологий в таких отраслях промышленности, как топливная, черная металлургия, промышленность строительных материалов, а также химическая и нефтехимическая промышленность, легкая промышленность и цветная металлургия.

Обращение к посредническим фирмам является своего рода индикатором того, что все имеющиеся каналы передачи технологий не удовлетворяют потребностей организаций и поиск иностранных технологий играет важную роль в инновационной стратегии отрасли. Наиболее часто к посредническим фирмам обращались организации химической и нефтехимической промышленности, машиностроения и черной металлургии.

Таким образом, идут процессы формирования информационной инфраструктуры международного трансфера технологий, адаптации организаций к рыночным условиям функционирования.

Формирование информационной инфраструктуры за последнее время заняло место приоритетного направления на федеральном и региональном уровнях. Министерством науки и технологии выделено в 1997 г. около 0,7 % бюджета на создание комплексных сетей связи и баз данных. В рамках «Межведомственной программы по активизации инновационной деятельности в научно-технической сфере» в 1997 г. разработан вариант типовой архитектуры и создан фрагмент компьютерной связи между Информационно-технологическими центрами на платформе типовых систем и рабочих станций SUN, позволяющий работать в режиме on-line и отвечающий самым современным требованиям сети для обмена информацией по коммерциализации технологий. Начиная с 1998 г. работу по созданию информационной инфраструктуры переводят на качественно новый уровень, а именно создается информационная система о научно-технологическом потенциале России. Базы данных отечественных научно-технических разработок и инновационных программ, гармонизированные по формату информации и формам доступа к ней с мировыми подобными информационными сетями, позволят как российским, так и зарубежным пользователям быстро находить нужные разработки и партнеров по их коммерциализации. Такая система может быть создана за 2 – 2,5 года.

Система подготовки кадров играет ключевую роль, в особенности в условиях переходного периода, когда создается реальная угроза роста структурной безработицы. Результаты обследования промыш-

ленных организаций показали, что около 14 % организаций столкнулись с проблемой недостатка кадров необходимой квалификации. В основном это организации, внедрявшие базисные технологические инновации. Можно ожидать, что на этапе оживления экономической конъюнктуры эта проблема еще более обострится. Для сокращения остроты этой проблемы необходимо разработать комплекс скоординированных мер Министерством науки и технологии, Министерством экономического развития и торговли, Министерством образования и Министерством труда и социального обеспечения.

Кроме того, для России достаточно остро стоит проблема подготовки кадров для инновационной сферы, поскольку это новая область для системы высшего образования, и здесь необходимо разрабатывать новые курсы и программы подготовки.

В этой области проводится и должна проводиться значительная работа как на федеральном, так и на региональном уровнях. Международный технологический инкубатор при Академии народного хозяйства в сотрудничестве с университетом Техаса проводит подготовку специалистов в области технологического менеджмента. Институт бизнеса и инвестиций при Академии управления и рынка предлагает программы в области подготовки инновационных программ для малого бизнеса. В регионах университеты организуют специальные факультеты и курсы.

В 1998 г. были разработаны основные методические материалы, подготовлены преподаватели, консультанты, и, используя дистанционный метод обучения, предлагалось распространить систему в 10 – 12 регионах России. Эта система должна работать в большинстве наукоемких и промышленно развитых регионов страны.

Таким образом, Россия вступила на путь формирования новой модели национальной инновационной системы, одну из ключевых ролей в которой играет инновационная инфраструктура, обеспечивающая горизонтальные и вертикальные связи между субъектами инновационной деятельности, способствующая ускорению трансфера знаний и диффузии технологий.

Особое место, на мой взгляд, в инновационной инфраструктуре занимают бизнес-инкубаторы. В современном мире бизнес-инкубатором принято считать инновационную структуру, имеющую своей целью поддержку образования и развития новых организаций путем предоставления им площадей для аренды, первоначального капитала, консультаций и т.п. Известны случаи объединения нескольких успешно работающих бизнес-инкубаторов в новую структуру – *технопарк*, хотя собственно технопарками часть называют и бизнес-инкубаторы, осуществляющие продвижение успешу высокотехнологических идей через развитие малых и них форм предпринимательства. Полной терминологической определенности здесь еще нет. В большинстве современных стран, как правило, технопарк представляет собой форму сотрудничества университетов, крупных научных центров, местных органов управления, промышленных организаций, банковских и коммерческих структур, заинтересованных в социально-экономическом и технологическом развитии того или иного региона. Сегодня в мире насчитывается около 500 технопарков, из них ISO в США.

Следующий уровень в развитии инновационной структуры, или, точнее, среды, *технополис*. Он обычно возникает там, где переплетается деятельность соседей – технопарков.

История развития технопарков на территории бывшего СССР начинается с 1989 г. Достаточно широко и живо развиваются бизнес-инкубаторы российской Федерации, где разработана и реализуется программа «Создание и развитие научных и технологических парков». Широкую известность получили технопарки Томска, Санкт-Петербурга, Нижнего Новгорода. Анализ состава учредителей научных и технологических парков показывает, что они объединяют в условиях переходного периода научный потенциал вузов, научных организаций, привлекают зарубежных партнеров, органы территориального управления, что позволяет им активно влиять на формирование региональной научно-технической и экономической политики.

В рамках программы создания российских технопарков проводится обучение менеджеров в инвестиционной сфере, которые смогут исследовать рынок интеллектуальных продуктов, создавать инновационные структуры с учетом потребностей региона.

С целью координации усилий по развитию инновационного бизнеса в 1990 г. создана Ассоциация научно-технологических парков, бизнес-инкубаторов и инновационных центров «Технопарк». При ассоциации учреждены научно-технический совет по информатизации и развитию телекоммуникационной сети «Технопарк», экспертный совет по отбору инновационных программ и наукоемкой продукции фирм технопарков за счет средств федеральных программ. Организован Центр аккредитации технопарков, который должен оценивать и подтверждать достигнутый технопарком уровень развития, его способность к активной инновационной деятельности и возможность эффективного использования целевых кредитов, финансовой и других форм поддержки. Ассоциация «Технопарк» совместно с руково-

дством технопарков подготовила более 150 проектов малых инновационных организаций в рамках Федеральной программы развития малого и среднего предпринимательства России.

Сегодняшняя Россия является по сути технопарковой державой. В ней созданы и действуют около 60 технопарков, примерно такое же количество инкубаторов бизнеса и инновационных центров, не все они состоялись в полной мере, но 30 – 35 % из них уже начали работать. Ежегодно начиная с 1990 г. в России создаются в среднем 8 – 10 технопарков. В технопарках России создано 8 тыс. рабочих мест. В каждом российском технопарке размещено 22 – 25 инновационных и сервисных фирм. 12 – 15 наиболее развитых российских технопарков осуществляют передачу своих разработок не только на внутренний рынок, но и на западный. В России закончился первый этап становления и развития технопарков.

Новый этап развития технопарков России связывается не только с количественным их ростом. В этот процесс вовлекаются вслед за университетами наукограды – закрытые города, государственные научные центры. Успешно идет создание технопарков в Северске Томской области, Черноголовке, Дубне, Шатуре, Пущино, Обнинске, Новосибирском Академгородке. В стадии формирования находится технополис государственного научного центра – Курчатовский институт. Создан технопарк конверсионного Астро-Гермес. При поддержке Министерства науки в Санкт-Петербурге создается промышленно-технологический парк на базе НПО «Светлана». Здесь предполагается отработать модель совместной деятельности крупного государственного научного центра технопарка, модель функционирования технопарковой зоны отрабатывается на базе Новосибирского Академгородка.

Одним из важнейших функциональных звеньев технопарков является бизнес-инкубатор, который «выращивает» малые научно-инновационные организации. Бизнес-инкубатор обеспечивает предпринимателю-новатору менеджмент, маркетинг, поиск партнеров; помогает правильно определить свою «нишу» на рынке наукоемкой продукции, составить бизнес-план, пройти обучение основам рыночной экономики и особенностям делового поведения периода формирования рыночных отношений.

Центральным звеном технопарка является венчурный фонд, способный аккумулировать значительные финансовые ресурсы. С его помощью можно обеспечить стартовый капитал начинающим фирмам, коммерциализацию инновационных идей, привлечение отечественных и зарубежных инвесторов, средств региональных программ, грантов и т.п. Высокая эффективность использования средств такого фонда достигается посредством оптимизации пропорций между ресурсами, направленными на реализацию инновационных программ в различных фазах научно-производственного цикла.

Приступая к созданию бизнес-инкубаторов и технопарков в странах с переходной экономикой, представляли, что фундаментальная наука интернациональна, но инновационная деятельность, инновационное предпринимательство больше носит национальный характер. Эта деятельность базируется на менталитете людей, на их исторических корнях. Это обуславливает необходимость выработки концепции создания бизнес-инкубаторов и технопарков в каждой стране. На основе именно такого подхода формировались инновационные структуры в России. При этом, естественно, были использованы решения, общие схемы и принципы, взятые из опыта других стран.

Изучая опыт создания инновационных структур в странах с переходной экономикой, следует отметить значительные сложности создания бизнес-инкубаторов и технопарков. Создание бизнес-инкубатора, а тем более технопарка является сложным, дорогим и долговременным делом. Но оно очень перспективно, ибо имеет стратегическое значение, вектор ориентации которого направлен в технологии XXI в. Бизнес-инкубаторы и технопарки являются своеобразным механизмом самоподдерживающегося Развития регионов; это центры кристаллизации научных мыслей, новационных идей, предпринимательства. Но нельзя ожидать от них сиюминутной отдачи. К примеру, опыт России показывает, что период становления и достижения апогея деятельности технопарка составляет 8 – 10 лет.

Очевидно, что дальнейшее становление и развитие сети бизнес-инкубаторов, научных и технологических парков в России будет определяться как объективными трудностями переходного к рыночным условиям хозяйствования периода, так и национальными особенностями реализуемой экономической модели социально ориентированной рыночной экономики, неизменно связываемой ее сторонниками с инновативно-ориентированным путем развития, и конкретными проявлениями натурального моделирования в политике развития малого предпринимательства и стимулирования инноваций.

*Л.В. Минько*

## ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕГИОНА: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

В условиях РФ переход к рынку для многих предприятий сопровождается попаданием в зону хозяйственной неопределенности и повышенного риска. Большинство предприятий впервые встало перед необходимостью объективной оценки финансового состояния, платежеспособности и надежности своих партнеров, постоянного контроля за качеством расчетно-финансовых операций и платежной дисциплины.

В настоящее время финансовые риски большинства предприятий находятся на высоком уровне. Их причиной являются неудовлетворительное финансовое состояние, низкая платежеспособность и финансовая устойчивость, потеря собственного капитала вследствие убыточности, неспособность рассчитаться по взятым ранее обязательствам, неустойчивость денежных потоков, превышение оттока денежных средств над их притоком.

В деятельности многих предприятий укоренилась порочная практика злоупотребления заемными средствами. Парадоксом жизни стала ситуация, когда предприятие, которое считается безнадежным должником, в то же время имеет солидный валютный счет, осуществляет активные финансовые вложения в акции и другие ценные бумаги, в уставные капиталы других предприятий и банков. Используя механизм беспроцентной товарной ссуды, предприятия-партнеры получают продукцию без предоплаты, превращают ее в деньги и задействуют в качестве оборотных средств. Если на протяжении длительного времени стороны не проявляют стремления к взысканию (погашению) задолженности, то в их действиях можно усмотреть признаки сознательного умысла не расплачиваться.

Так, феномен массовых неплатежей обращается в аномальную выгоду некоторых хозяйствующих субъектов, совершающих ничтожные сделки. Тамбовская область в этом вопросе не является исключением.

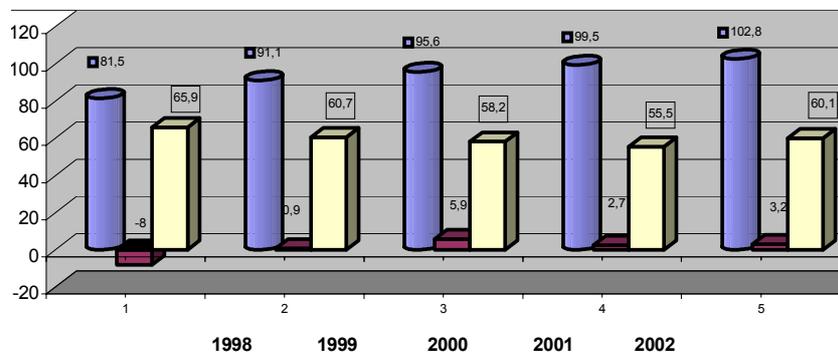
Для более полной картины дадим оценку финансового состояния и финансовой устойчивости предприятий промышленности нашего региона.

Оценка финансового состояния значительно влияет на рейтинг инвестиционной привлекательности региона. Тамбовская область в рейтинге регионов Российской Федерации за 1996 – 1997 гг. имела показатели ниже среднего значения. За период 1998 – 2002 гг. показатели инвестиционного климата области значительно улучшились. Однако, за 2003 г. – снова имели тенденцию к снижению. Так, по данным рейтинговой оценки журнала «Эксперт» область, с 1996 по 2002 гг. по рейтингу инвестиционного потенциала переместилась с 62 на 55 место соответственно, а по рейтингу инвестиционного риска с 67 на 50 место или на 17 пунктов выше (табл. 1). По финансовому риску в рейтинге субъектов РФ область занимала в 1999 г. – 62 место, в 2001 г. – 57 место, в 2003 г. – 73 место [1].

Рис. 1 свидетельствует о том, что показатели платежеспособности и ликвидности предприятий промышленности Тамбовской области на протяжении пяти лет с 1998 по 2002 гг. хотя и повышаются, но остаются ниже нормативных значений [2].

### 1 ИЗМЕНЕНИЕ РЕЙТИНГА СОСТАВЛЯЮЩИХ ИНВЕСТИЦИОННОГО КЛИМАТА ТАМБОВСКОЙ ОБЛАСТИ ЗА ПЕРИОД С 1996 ПО 2003 ГГ.

Годы	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Рейтинг инвестиционного потенциала	62	57	59	57	55	54	55	78
Рейтинг инвестиционного риска	67	52	32	40	36	41	52	86

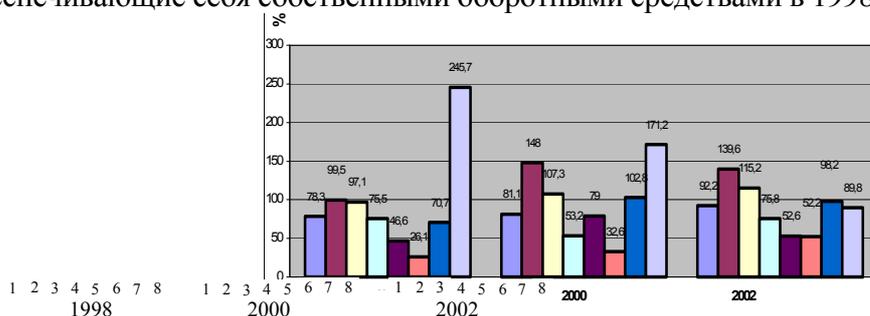


**Рис. 1** Динамика показателей платежеспособности и финансовой устойчивости промышленных предприятий Тамбовской области:

ряд 1 – коэффициент текущей ликвидности (нормативное ограничение 200 %); ряд 2 – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (нормативное ограничение 10 %); ряд 3 – коэффициент автономии (нормативное ограничение 50 %)

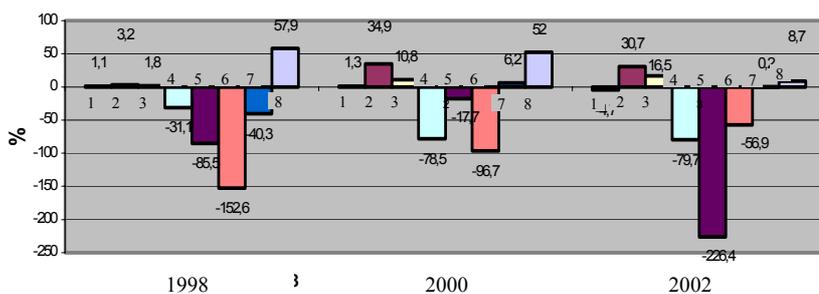
В 2002 г. наиболее высокий уровень коэффициента приходится на химическую и нефтехимическую промышленность. Однако и он не превысил нормативного значения. Самое низкое значение коэффициента в 2002 г. принадлежало легкой промышленности (52,2 %) [2].

Коэффициент обеспечения предприятий собственными оборотными средствами за рассматриваемые периоды имеет противоположную тенденцию для различных отраслей (рис. 3). Самое плачевное положение по обеспеченности предприятий промышленности региона собственными оборотными средствами в 2002 г. наблюдается в промышленности стройматериалов (-226,4 %) [3]. Предприятия химической и нефтехимической промышленности по значению коэффициента в 2002 г. находятся в самом выгодном положении (30,7 %). А предприятия мукомольно-крупяной и комбикормовой промышленности, вполне обеспечивающие себя собственными оборотными средствами в 1998 и 2000 гг.,



**Рис. 2** Динамика коэффициента текущей ликвидности по предприятиям промышленности Тамбовской области:

ряд 1 – электроэнергетика; 2 – химическая и нефтехимическая промышленность; ряд 3 – машиностроение; ряд 4 – лесная и деревообрабатывающая; ряд 5 – промышленность стройматериалов; ряд 6 – легкая промышленность; ряд 7 – пищевая; ряд 8 – мукомольно-крупяная и комбикормовая промышленность



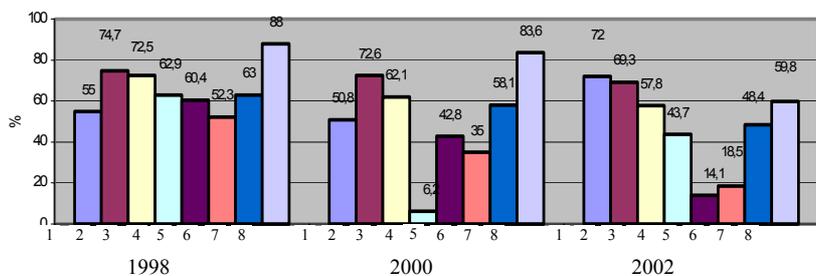
**Рис. 3** Динамика коэффициента обеспечения

собственными оборотными средствами по предприятиям промышленности Тамбовской области:

ряд 1 – электроэнергетика; 2 – химическая и нефтехимическая промышленность; ряд 3 – машиностроение; ряд 4 – лесная и деревообрабатывающая; ряд 5 – промышленность стройматериалов; ряд 6 – легкая промышленность; ряд 7 – пищевая; ряд 8 – мукомольно-крупяная и комбикормовая промышленность

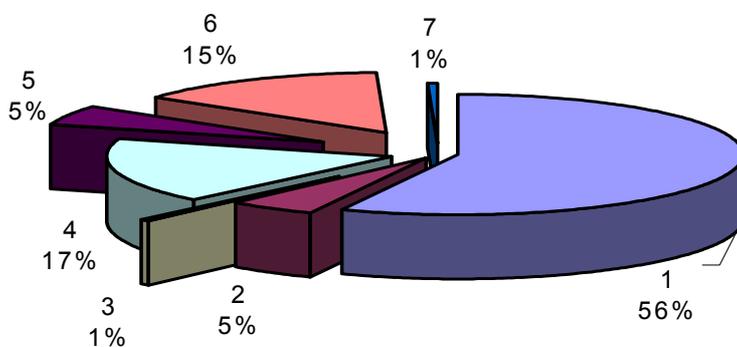
в 2002 г. снизили значение показателя до 8,7 %, т.е. ниже нормативного значения. Таким образом, в промышленности области присутствует высокий риск потери ликвидности и платежеспособности предприятий.

Финансовая устойчивость, характеризуемая коэффициентом автономии, находится на достаточно высоком уровне за все анализируемые периоды за счет высокого удельного веса собственных источников финансирования деятельности предприятий (рис. 4). Несмотря на падение



**Рис. 4** Динамика коэффициента автономии по предприятиям промышленности:

ряд 1 – электроэнергетика; 2 – химическая и нефтехимическая промышленность; ряд 3 – машиностроение; ряд 4 – лесная и деревообрабатывающая; ряд 5 – промышленность стройматериалов; ряд 6 – легкая промышленность; ряд 7 – пищевая; ряд 8 – мукомольно-крупяная и комбикормовая промышленность



**Рис. 5** Распределение просроченной дебиторской задолженности предприятий по отраслям промышленности в 2003 г.:

ряд 1 – электроэнергетика; ряд 2 – химическая; ряд 3 – мукомольно-крупяная и комбикормовая; ряд 4 – машиностроение; ряд 5 – легкая; ряд 6 – пищевая; ряд 7 – прочие отрасли (данные за 2003 год представлены на 1 декабря)

коэффициента, для большинства предприятий показатель превосходит нормативное значение (50 %). Самый низкий уровень коэффициента в 2002 г. наблюдался в промышленности стройматериалов (14,1 %), а самый высокий – в электроэнергетике (72 %).

Распределение просроченной дебиторской задолженности предприятий по отраслям промышленности (рис. 5) свидетельствует о том, что самый высокий уровень показателя наблюдается в электроэнергетике (56 %), а самый низкий – в мукомольно-крупяной и комбикормовой, а также в промышленности стройматериалов, лесной и деревообрабатывающей (1 %). В целом по области по состоянию на 1 декабря 2003 г. кредиторская задолженность превышала дебиторскую в 1,9 раза. В структуре просроченной кредиторской задолженности основной объем занимают долги промышленных и сельскохозяйственных предприятий [3].

Задолженность по полученным кредитам банков и займам в целом в 2002 г. по области составила 5136,5 млн. р., в том числе просроченная – 372 млн. р., или 7,2 % общего объема задолженности по полученным кредитам банков и займам (на 1 декабря 2002 г. – 12 %). Наибольшая для просроченной задолженности по кредитам банков и займам имела место в сельском хозяйстве [3].

Об ухудшении финансового положения свидетельствует увеличение удельного веса убыточных предприятий по промышленности к 2002 г., который имеет самое высокое значение для предприятий промышленности стройматериалов (77,8 %), а самое низкое значение – для предприятий лесной и деревообрабатывающей промышленности (25 %) [3].

Обобщая наши исследования, мы провели рейтинговую сравнительную оценку финансового состояния предприятий промышленности области с помощью интегрированного показателя  $Z$ , рассчитанного для каждой отрасли (табл. 2). Показатель объединяет основные коэффициенты оценки финансового состояния по таким направлениям, как финансовая устойчивость, деловая активность, эффективность, динамика развития отрасли, платежеспособность [4].

## 2 Ранжирование отраслей промышленности Тамбовской области при оценке финансового состояния в 2002

г.

Рейтинг отрасли	Отрасль промышленности региона	Значение функции $Z$
1	Деревообрабатывающая промышленность	538
2	Пищевая промышленность	197
3	Электроэнергетика	152
4	Мукомольно-крупяная промышленность	142
5	Машиностроение	116
6	Химическая и нефтехимическая	109
7	Легкая промышленность	54,6
8	Промышленность стройматериалов	-94,5

По результатам расчетов наиболее финансово устойчивыми являются отрасли, ориентированные на гарантированно платежеспособный спрос (прежде всего населения). Такими отраслями являются лесная и деревообрабатывающая промышленности. За ними следуют пищевая, электроэнергетика, мукомольно-крупяная и комбикормовая промышленности. Относительно благополучным представляется положение отраслей, прямо или косвенно связанных с машиностроением (5 место), химическим комплексом (химия и нефтехимия, фармацевтика, микробиология и т.п.) (6 место). Это обусловлено значительными потребностями внутреннего рынка. Из машиностроительного комплекса определенный интерес для кредиторов представляют автомобильная промышленность, производство медицинской техники, химического и нефтехимического машиностроения, тракторное и сельскохозяйственное машиностроение, машиностроение для легкой и пищевой промышленности и бытовых приборов, ремонт машин и оборудования.

К отраслям с низкой финансовой устойчивостью относятся сельское хозяйство и промышленность стройматериалов. Низкий рейтинг промышленность стройматериалов получила в 2002 г. в результате самой высокой убыточности среди отраслей.

Таким образом, анализ финансового состояния предприятий Тамбовской области свидетельствует о высоком уровне финансового риска.

Для повышения финансовой устойчивости и оздоровления финансового состояния предприятий области необходимо: 1) Дальнейшее реформирование банковской системы, включая расчетно-кассовые центры, клиринговую систему обслуживания. 2) Стимулирование долгосрочных инвестиций и производительного использования капиталов банков, что позволит снижению инвестиционных рисков. 3) Развитие системы страхования финансовых рисков предприятий, в том числе системы государственных гарантий. 4) Организация на предприятиях эффективной политики управления финансовыми рисками.

- 5) Формирование и реализация инвестиционной политики в целях обновления основных фондов предприятия и выпуска более качественной конкурентоспособной продукции. 6) Развитие антикризисного управления.
- 7) Диверсификация деятельности предприятий. 8) Совершенствование вексельного обращения, факторинга и форфейтинга.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Рейтинговая оценка регионов Российской Федерации за 1996 – 2003 гг. РА «Эксперт» / [http: // www.expert/ratings/regions/](http://www.expert/ratings/regions/)
- 2 Промышленность Тамбовской области. Госкомстат России. Тамбовский областной комитет государственной статистики. Тамбов, 2003.
- 3 Финансовое состояние крупных и средних предприятий и организаций Тамбовской области за 2002 г. Тамбовский областной комитет Госстатистики. Тамбов, 2003.
- 4 Минько Л.В. Инвестиционная политика в системе управления развитием регион: Монография. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2003.

*Д.Н. Исаев, В.Г. Матвейкин*

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ РЕГИОНА

---

---

Исследуя механизмы экономической нестабильности в современной России и особенности государственного регулирования экономики, необходимо сформировать критерии и параметры (пороговые значения), определяющие нестабильность. Учитывая специфику проблем обеспечения региональной экономической безопасности, необходима выработка особой системы параметров, ориентированной на регионы. Учитывая важность и специфические особенности региональных проблем, представляется необходимой специальная проработка проблем показателей для регионов, основанная на регионально-ориентированном методическом подходе, который должен обеспечить:

- оценку кризисных ситуаций в экономике и социальной сфере регионов;
- оценку влияния региональных кризисных ситуаций на национальную безопасность России;
- выделение приоритетов и траекторий социально-экономического развития региона;
- разработку и обоснование программно-целевых мероприятий по обеспечению экономической безопасности региона.

Разработка системы критериев и параметров экономической стабильности регионов должна базироваться на использовании следующих общеметодологических признаках: во-первых, комплексности, необходимости анализа и учета всех сторон объекта изучения; во-вторых, системности, учета ряда взаимосвязей и взаимозависимостей, в-третьих, вариантности (альтернативности), выявления и обоснования нескольких вариантов выхода из кризисной ситуации; в-четвертых, безусловного примата экономической безопасности как важного элемента оценки жизнедеятельности населения и экономики в регионе; в-пятых, приемлемого риска, т.е. выявления и реализации доступных мер по недопущению возникновения пороговых ситуаций.

Анализ положения в регионе должен опираться на набор индикаторов экономической стабильности и безопасности, который позволит выявить и качественно оценить грядущие угрозы, а также реализовать комплекс программно-целевых мер по стабилизации обстановки.

К принципиальным требованиям системы параметров экономической стабильности и безопасности регионов относятся:

- возможность использования данного параметра в федеральных органах исполнительной власти и органах власти субъектов Федерации;
- совместимость данного параметра с действующей в стране системой учета, статистики и прогнозирования;

- достаточная степень конкретности и определенности, позволяющая давать однозначную оценку фактическому состоянию экономики страны в целом, отрасли и региона с позиций обеспечения экономической безопасности;

- возможность осуществлять мониторинг и прогнозирование факторов, влияющих на уровень угроз безопасности региона.

Для экономической стабильности и безопасности региона принципиальными являются пороги показателей – предельные значения, несоблюдение которых приведет к началу разрушительных нерегламентированных процессов в регионе [1]. Интересы экономической безопасности России сегодня, как никогда, требуют объективного и всестороннего мониторинга экономики и общества с использованием индикаторов экономической безопасности, который предполагает прежде всего фактическое отслеживание, анализ и прогнозирование важнейших групп экономических показателей [2].

Системный анализ, широкое применение экономико-математических моделей становятся основными методологическими направлениями, определяющими не только характер организации исследований в области региональной экономики, но и подход к территориальному планированию народного хозяйства. В нашей работе объектом исследования является имитационная модель долгосрочного прогнозирования макроэкономических показателей региона, сформулированная в виде задач оптимального управления. В имитационной модели, выбор в качестве управляемой переменной нормы производственного накопления национального дохода региона, обусловлен тем, что соотношение между потреблением и накоплением имеет определяющее значение для решения вопроса о наиболее эффективном пути развития народного хозяйства страны и региона, если характеристики этого развития формируются из элементов максимально сжатой информационной системы (какими являются в частности макропоказатели региона).

Цель предлагаемой модели прогноз макроэкономических показателей на определенный отрезок времени, так, чтобы прогнозируемый набор показателей удовлетворял требованиям самодостаточности развития региона.

Высокие темпы роста национального дохода некоторые экономисты связывают с высокой нормой накопления, а рост фонда потребления, прежде всего, с увеличением физического объема национального дохода. Но ориентировка лишь на темповые показатели, без структурной перестройки производства, сдерживает обновление технической базы производства и, в конечном итоге, обуславливает низкие темпы экономического роста [3].

Также необходимо рассмотреть проблему повышения темпов экономического развития. Реальное противоречие заключается в том, что проблеме количества и качества структуры производства и темпов роста приходится решать одновременно. Недостаток экономического развития, базирующегося на преимущественно экстенсивных факторах роста, состоит в том, что увеличение темпов роста ведет к перенапряжению экономики, обостряет дефицит материальных ресурсов, капиталовложений, оборудования, трудовых ресурсов, т.е. со временем приводит к тупиковой ситуации.

Интенсификация производства становится средством разрешения этого противоречия, снятия напряжения и создания условия для дальнейшего развития. В первую очередь, речь идет об изменении структуры накопления, качественном развитии промышленности, а также проработанной инвестиционной и промышленной политике. В этих условиях соотношение между фондами накопления и потребления должно обеспечить на длительную перспективу максимизацию совокупного фонда благосостояния и социального развития общества. Такой подход должен быть в основе распределения финансовых, трудовых и материальных ресурсов, выбора вариантов развития и размещения производительных сил, интенсивных и экстенсивных факторов роста.

Одним из важных факторов ускорения экономического роста являются структурные сдвиги в общественном производстве, связанные с изменением соотношений между накоплением и потреблением, обеспечением повышения благосостояния и динамичной пропорциональности в условиях научно-технического прогресса.

Рост фонда потребления, а следовательно, и увеличение реальных доходов населения прямо зависит от масштабов и эффективности накопления. Каждому варианту затрат на накопление соответствует определенная динамика фонда потребления и его доли в национальном доходе. Резкое изменение соотношения этих фондов ведет к нарушению ритмичности воспроизводства, возникновению диспропорций, а также к неоправданным изменениям в размерах фондов потребления и накопления с точки зрения деятельной перспективы. Сокращение доли накопления позволит получить некоторый выигрыш в производстве предметов потребления. Но этот выигрыш будет временным без создания за счет фонда накопления должной материально-технической базы, которая могла бы обеспечить нормальный рост произ-

водства на длительный период. С уменьшением фонда накопления сдерживается развитие инвестиционных отраслей, что приводит к сокращению абсолютных приростов национального дохода и оказывает негативное воздействие на прирост фонда потребления. В то же время, чрезмерная норма накопления ущемляет насущные интересы ныне живущих поколений. Здесь стратегия перенакопления вступает в неразрешимое противоречие: требуя наращивания накопления во имя будущего роста потребления, она в каждый данный момент ограничивает возможности роста потребления, все более отдаляет достижение цели, затрудняет достижение. Следовательно, снижение нормы накопления само по себе нельзя рассматривать как фактор интенсивного развития, а повышение этой нормы – как экстенсивного. Основной вопрос заключается не в повышении или понижении доли накопления, а в том, сопряжено снижение доли с ускорением интенсификации или нет? Если нет, то такой процесс неизбежно приведет к замедлению экономического роста, поскольку будет базироваться на недостаточном росте технического уровня производства. Снижение доли накопления отражает процессы интенсификации лишь в том случае, если оно органически связано с ускорением роста эффективности производства на основе научно-технического прогресса.

В моделях региональной экономики, где возникает вопрос согласования и соподчинения народнохозяйственных, региональных и местных критериев, соотношение носит более актуальный характер, так как зачастую эти критерии имеют «противоположные» интересы. Решением имитационной модели долгосрочного прогнозирования макроэкономических показателей должна стать траектория развития народного хозяйства региона, однозначно определяемая вектором  $X(X_1, X_2, \dots, X_T)$ , где  $T$  – горизонт прогноза;  $X$  – норма производственного накопления для  $t$ -го года прогнозируемого периода; при этом названный вектор должен указать такой путь развития экономики региона, который удовлетворял бы одному из важнейших требований основного экономического закона максимизации фонда потребностей (длительных) населения региона, а также той цели, которую поставит исследователь перед формализованной моделью исследуемого объекта.

Очевидно, что в переходный период необходимо отслеживать взаимосвязи между масштабами и скоростью преобразований и возникновением опасных тенденций в социально-экономическом развитии – тенденций, угрожающих безопасности страны в целом. В распоряжении власти постоянно должен находиться инструментальный анализ потенциальных и реальных угроз экономической безопасности, альтернативный (сценарный) набор решения данных проблем, позволяющих найти компромисс, увязать противоречивые интересы и тенденции развития общества.

Важнейшей проблемой, от решения которой зависит разработка эффективных мер политики экономической стабильности и безопасности по предупреждению и компенсации ущерба, является определение системы общих пороговых уровней снижения экономической безопасности в ответ на действие тех или иных факторов риска. Общие пороговые значения безопасности можно охарактеризовать системой критериальных оценок общехозяйственного, социально-экономического и финансово-экономического плана, отражающих предельно допустимые уровни снижения:

- экономической активности, объемов производства, инвестирования, без сохранения которого невозможно самостоятельное экономическое развитие региона;
- уровня и качества жизни основной массы населения, за пределами которого возникает опасность неконтролируемых социальных, трудовых, межнациональных и других конфликтов, создается угроза выживанию нации;
- затрат на сохранение и воспроизводство природно-экологического потенциала, за пределами которого лежит опасность разрушения элементов природной среды, нанесения непоправимого ущерба здоровью нынешнего и будущих поколений и др.

Очевидно, что индикаторы имеют свои пороговые значения, за пределами которых экономика функционирует в экстремальных режимах.

Система параметров (пороговых значений) экономической безопасности региона должна основываться на принципиальных положениях Государственной стратегии экономической безопасности Российской Федерации. Каждый из основных индикаторов угроз экономической безопасности связан с оценкой кризисной ситуации в определенной сфере экономики. В этой связи общая схема выявления возможных угроз и схема их преодоления включает следующие действия.

- 1 Оцениваются траектории развития конкретной ситуации в случае.
- 2 Отрабатываются альтернативные варианты преодоления кризисной ситуации.

Расчет показателей, рассматриваемых изолированно друг от друга, не позволяет выйти на их пороговые значения; только в системе можно получить объективную оценку. Целесообразно использовать индикаторы, которые поддаются воздействию со стороны государства, причем как в стратегическом, так и в тактическом плане.

Критическая величина экономических показателей безопасности и стабильности не всегда означает ситуацию полного краха экономики в целом или отдельных ее областей. Она прежде всего свидетельствует о необходимости оперативного вмешательства органов управления с целью изменения опасных тенденций. Система параметров безопасности должна корректироваться с учетом особенностей региона.

#### Список литературы

- 1 Бухвальд Е., Головацкая А., Лазаренко С. Макроаспекты экономической безопасности: факторы, критерии и показатели // Вопросы экономики. № 12. 1994.
- 2 Егоров В.В., Парсаданов Г.А. Прогнозирование национальной экономики. М.: Инфра-М, 2001.
- 3 Концепция экономической безопасности Российской Федерации. Основные положения. Экономическая академия при Минэкономике РФ. М., 1994.

***Е.М. КОРОЛЬКОВА, В.А. АНДРЮЩЕНКО***

### КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

---

---

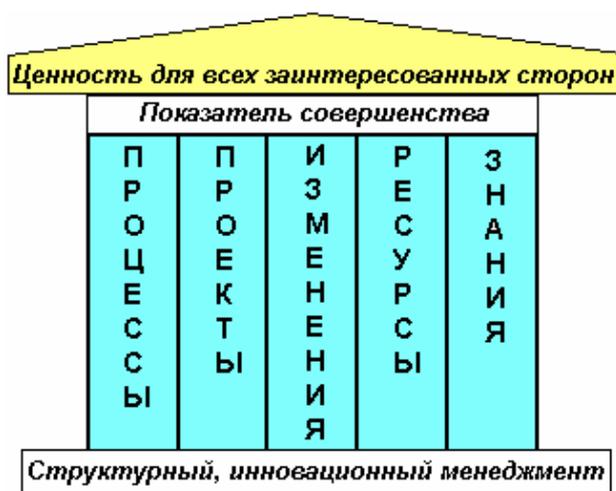
В последние десятилетия фокус внимания организаций к различным сторонам своей деятельности постоянно смещался. В 1970-х гг. в центре внимания был человек, в 80-е – командная работа, в 90-е процессы. Сегодня, в 2000-е гг., больше всего разговоров ведется вокруг знаний и «адаптивности». Соответственно, менялись подходы к совершенствованию работы компаний. В разное время были популярны:

1) стандарты ИСО 9000 и 14000, пропагандирующие процессный подход при отсутствии должного внимания к деловым задачам компании; 2) методология менеджмента на основе всеобщего управления качеством (TQM) – процессный подход с использованием статистического анализа, ориентированный на потребителя; 3) национальные премии за качество, при оценке соискателей которых учитывались их деловые результаты и качество работы; 4) методология «Шесть сигм», нацеленная на решение отдельных проблем с четкой ориентированностью на интересы потребителей; 5) всеобщее управление совершенствованием компаний (TQM), нацеленное на повышение показателей и организации работы компании, включая развитие сбыта и маркетинга, улучшение качества продукции и рабочей силы, управление изменениями компании; 6) концепция организационного совершенства, охватывающая управление процессами, проектами, изменениями структуры организации, ресурсами и знаниями с применением информационных технологий.

Концепция организационного совершенства нацелена на непрерывные изменения организации, в процессе которых основное внимание должно уделяться согласованному и одновременному управлению пятью ключевыми составляющими ее деятельности: управление процессами; управление проектами; управление изменениями; управление знаниями; управление ресурсами (рис. 1).

*Управление процессами.* Концепция процессного подхода лежит в основе всех известных методологий совершенствования организаций. Под процессом понимают некоторую последовательность действий по преобразованию входных данных в выходные, в ходе которой создается добавленная стоимость. Деятельность организации определяется теми процессами, которые в ней происходят. Для управления процессом необходимо: 1) установить и согласовать требования к характеристикам выходного продукта между распорядителем процесса и потребителями; 2) установить и согласовать требования к характеристикам входов процесса между распорядителем процесса и поставщиками; 3) определить параметры процесса, который должен преобразовывать входные данные от поставщиков в выходной продукт, отвечающий требованиям потребителей к его характеристикам и качеству; 4) наладить обратные связи между процессом и потребителями, между процессом и поставщиками; 5) обеспечить изучение процесса; 6) встроить систему измерений параметров процесса.

Перечисленные выше шесть основных условий должны быть выполнены при разработке любого процесса.



**Рис. 1 Пять факторов совершенства организации**

Существует два основных подхода к управлению процессами:

1) управление на микроуровне, применяемое при управлении процессами его непосредственными операторами или в пределах одного подразделения; 2) управление на макроуровне, применяемое для управления процессами, охватывающими несколько подразделений или функциональных служб организации.

Управление совершенными организациями требует, чтобы все сотрудники и подразделения постоянно улучшали и модернизировали применяемые ими процессы. Обновление производственных процессов должно быть постоянной задачей организации. Если оно отлажено должным образом, то производительность и эффективность компании способны повышаться на 10 – 15 % в год.

*Управление проектами.* Только 26 % проектов оказываются успешными, 40 % проектов в области информационных технологий прекращаются до завершения или оказываются неэффективными.

Если производственные процессы определяют деятельность организаций, то проекты представляют способ совершенствования используемых ими процессов. При этом под проектом понимают «временное предприятие», предназначенное для создания уникальной продукции или услуги.

Проекты, выполняемые в большинстве организаций, имеют критическое значение с точки зрения их миссий, и поэтому нельзя недооценивать важности своевременного их завершения, которое должно выливаться в создание высококачественной продукции.

К числу важнейших типов проектов, выполняемых организациями, относятся проекты модернизации и перестройки производственных процессов, причем, по существующим оценкам до 60 подобных проектов оказываются неудачными. Причиной столь дорогостоящих неудач служит отсутствие в компаниях должного управления проектами и изменениями.

Рассмотрим основные причины неудач при выполнении проектов.

1 Невозможность соблюдения графика выполнения проекта в связи с: а) отклонениями продолжительности работ от первоначальных планов; б) невключением необходимых работ в график; в) плохим планированием; г) задержкой выполнения предыдущих работ; д) изменениями содержания проекта.

2 Ненадлежащее использование имеющихся ресурсов в связи с:

а) отсутствием специалистов нужной квалификации; б) неправильным распределением времени; в) несоответствием исполнителей квалификационным требованиям.

3 Неправильное управление портфелем проектов, заключающееся в: а) неверном отборе проектов в портфель; б) несвоевременном выявлении рискованных проектов; в) недостаточном управлении взаимосвязями между проектами.

4 Утрата интеллектуального капитала и знаний, которыми обладала компания в связи с: а) отсутствием надлежащих средств сохранения и передачи знаний; б) уходом работников из организации.

5 Отсутствие надлежащей подготовки людей, которым предстоит использовать результаты проекта (управлять изменениями).

Сегодня предприятиям приходится одновременно выполнять большое число разнообразных проектов, многие из которых связаны и пересекаются друг с другом. Это не позволяет организациям осуществлять управление каждым проектом изолированно от остальных и заставляет их применять портфельный подход к управлению всеми проектами одновременно, обеспечивая оптимальное

распределение исполнителей и приоритетов между ними. При этом средства управления проектами должны обеспечивать их эффективное интегрирование в повседневные операции организации, что влечет за собой объединение проектов, ресурсов и знаний организации ради достижения ее общих целей.

*Управление изменениями.* Система управления изменениями в организации решает следующие три задачи: 1) выявление потребности в изменениях; 2) определение способов проведения изменений; 3) непосредственное осуществление изменений.

Большинство современных организаций пока еще не осознало потребности в создании комплексных систем управления изменениями. Эффективное управление изменениями возможно только при условии, что компания четко осознает, какие изменения ей требуются. Имеется в виду изменение принципиальных основ деятельности компании, ключевых факторов, определяющих работу предприятия. При этом необходимо установить, какие из этих факторов требуют изменений и в каком направлении. Это означает, что компания должна обладать очень четким видением своих перспектив, позволяющим судить о тенденциях изменения движущих сил того бизнеса, которым она занимается. Следовательно, компания должна обладать отчетливым пониманием природы этих движущих сил и современных механизмов их действия. Все это поможет ей точно определить, что потребуется изменить в будущем.

Зная, что требуется изменить, компания может приступать к поиску способов проведения необходимых изменений. На этой стадии ей придется рассмотреть более тысячи известных в настоящее время методов и средств совершенствования работы предприятий. С учетом выбранных методов и средств проведения изменений разрабатывается график, который становится важной составляющей общего стратегического плана развития предприятия. Последний этап управления изменениями заключается в руководстве самим процессом их проведения в жизнь.

*Управление знаниями.* Знания представляют самый ценный актив любой организации и поэтому требуют надлежащего управления. Именно знания создают основу для приобретения компанией конкурентных преимуществ, так как ныне любые готовые технологии могут быть в кратчайшие сроки воспроизведены и переданы в любой уголок мира. Сегодня знания больше чем когда-либо в прошлом выступают в качестве главного залога успехов компании. Проблема усугубляется тем, что большая часть знаний, которыми обладают организации, до настоящего времени не имеет документального отражения, оставаясь личным опытом людей, выполняющих определенную работу. Эти знания оказываются потерянными для организации, когда их хранитель по тем или иным причинам покидает компанию. Поэтому должна существовать система управления знаниями, позволяющая отсеивать ненужную информацию, а также сохранять и накапливать те знания, которые необходимы для дальнейшей работы. Учитывая, что объемы информации, сохраняющейся в головах людей, в их письменных столах и в персональных компьютерах, практически бесконечны, система управления должна быть сконцентрирована вокруг базовых для компании знаний и навыков.

Под знанием понимают совокупность опыта, правил, традиций, ценностей, контекстуальной информации, экспертных суждений, интуиции, здравого смысла, представляющую рабочую среду и точку отсчета для выработки нового опыта и информации. Различают две разновидности знаний: явно сформулированное знание и знание, существующее в неявной форме или подразумеваемое знание.

Знания, существующие в явном виде, имеют некоторым образом структурированное содержание и сохраняются в виде документов, электронных или голосовых сообщений, на видеоносителях. Неявное знание по своему характеру и содержанию носит сугубо индивидуальный характер, присущий конкретному человеку. Это те знания и опыт, которые человек приобретает и развивает всю жизнь. Неявное знание имеет форму убеждений, ценностей, принципов и морали, которыми направляется поведение человека. Доступ к нему можно получить только в процессе прямого общения и сотрудничества с человеком, владеющим этим знанием.

Под управлением знаниями понимают активный, систематизированный процесс создания и предоставления всем заинтересованным сторонам новых ценностей на основе интеллектуального капитала или базы знаний, которыми обладает организация.

Одной из наиболее сложных проблем, решаемых при создании системы управления знаниями, является обобщение индивидуальных знаний сотрудников, относящихся к процессам и психологии, в согласованный документ, пригодный для простого распространения внутри организации. Оказывается, еще сложнее изменить корпоративную культуру, основанную на утаивании знаний, и превратить ком-

панию в организацию, где всячески поощряется обмен знаниями и их распространение. Человек, обладающий знанием, перестает быть жертвой случайности и обретает свободу выбора.

Истинным критерием успешности внедрения системы управления знаниями может служить число работников компании, черпающих идеи из существующих информационных сетей и применяющих их в своей работе. Эта система концентрирует самые современные идеи и образцы передового опыта, создавая из них критическую массу наиболее действенных, а потому подлежащих стандартизации. При этом каждый сотрудник может внести свои предложения по совершенствованию существующих стандартов.

*Управление ресурсами.* Если учесть количество и разнообразие ресурсов, которыми обладает организация (акционеры, менеджеры, рядовые сотрудники, денежные средства, поставщики, имущество, совет директоров, партнеры и союзники, объекты недвижимости, знания, потребители, патенты, инвесторы, доброжелательное отношение к компании, строительные материалы), то становится очевидным, что управление ими представляет собой одну из наиболее сложных и важных задач. Для обеспечения делового совершенства организации необходимо управлять каждым видом ресурсов таким способом, который наиболее соответствует его специфике. Для решения данной проблемы требуется комплексный подход к стратегическому планированию.

Комплексный процесс стратегического планирования должен базироваться на следующих исходных документах: 1) заявление о миссии организации; 2) заявление о системе ценностей организации; 3) заявление о видении перспектив организации; 4) стратегическая направленность организации; 5) основные факторы, определяющие успешность работы организации; 6) задачи организации; 7) цели организации; 8) стратегия организации; 9) тактика организации; 10) бюджет организации; 11) планируемые показатели работы организации.

Успешное управление ресурсами требует больших объемов планирования, координации и отчетности, постоянного совершенствования. Существует немало организаций, которые управляют операциями, расточительно расходуя имеющиеся у них ресурсы. Такой подход может приносить успех лишь до тех пор, пока у компании отсутствуют сильные конкуренты.

Существует ряд моментов, общих для всех пяти составляющих фундамента организационного совершенства. К их числу относятся, например: коммуникации, командная работа, делегирование полномочий, взаимное уважение, честность, лидерство, качество, незапятнанная репутация, владение современными технологиями.

Итак, концепция организационного совершенства нацелена на непрерывное совершенствование организации путем управления перечисленными выше пятью основными составляющими. Умение согласованно и одновременно управлять этими составляющими служит необходимым условием достижения успеха на пути совершенствования показателей организации.

*Г.М. Золотарева*

## **МЕТОДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА УРОВНЕ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ**

---

Организационные основы реализации стратегии структурных преобразований состоят в следующем:

Руководители организации должны определять и проводить в жизнь необходимые стратегические изменения, разрабатывать планы, программы, проекты и бюджеты, мотивировать процесс, т.е. управлять им, чтобы контролировать процесс реализации стратегии и быть уверенными в достижении поставленных целей.

Одним из конечных продуктов стратегического управления являются структура организации и изменения, позволяющие ей воспринимать перемены во внешней среде. Однако изменения не являются самоцелью. Их проведение в организации создает условия, необходимые для реализации выбранной стратегии. Без стратегических изменений даже самая обоснованная стратегия может оказаться неэффективной. Необходимость и характер стратегических изменений зависят от способности организации эффективно работать в новых условиях, которые определяются состоянием отрасли, рынка, организации,

продукта.

В соответствии с этими факторами можно выделить три уровня стратегических изменений в организации.

1 Коренная реорганизация – необходимость в таких глубоких изменениях возникает, например, когда организация покидает одну отрасль и переходит в другую. При этом меняется номенклатура ее продукции и рынки сбыта. Соответствующие изменения происходят в технологии, составе ресурсов. Меняется и миссия организации. При коренной реорганизации у руководства возникают наибольшие трудности с реализацией стратегии.

2 Радикальные изменения – эти изменения, как правило, связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, связанными с разделением или со слиянием ее с другой аналогичной организацией. Объединение разных коллективов, появление новых продуктов структурных подразделений вызывают необходимость проведения изменений в организационной структуре и соответствующей корректировки организационной культуры.

3 Умеренные изменения – это наиболее часто встречающиеся стратегические изменения. Необходимость в них возникает всякий раз, когда организация выводит новый продукт на освоенный или новый рынок. Они, как правило, связаны с маркетингом и организацией производства. Так как основные усилия руководство в этот период направляет на привлечение внимания покупателей к новому товару, ведется активный поиск новых каналов сбыта и разъяснительная реклама.

Стратегические изменения затрагивают многие стороны деятельности организации и элементы ее структуры, поэтому они носят комплексный характер. Изменения могут быть связаны с товарами и услугами, рынками сбыта и сырья, элементами структуры организации в целом. Опыт показывает, что наибольшие трудности возникают при проведении изменений в организационной структуре и организационной культуре.

Рассмотрим организационную структуру. Более чем двадцатилетний опыт функционирования систем стратегического планирования и управления на крупнейших фирмах подтвердил их достаточно высокую эффективность. Однако к концу 1970-х гг. отчетливо проявился ряд недостатков стратегического планирования. Исследования показали, что главная причина заключалась в том, что в большинстве компаний внедрение стратегического планирования осуществлялось в рамках сложившихся организационных структур управления, без существенной перестройки форм и методов, управления, систем контроля. Руководители среднего звена управления по-прежнему главное внимание уделяли достижению текущих целей, вопросам оперативного управления. В результате происходил как бы отрыв стратегического планирования от руководителей организации всех уровней. Настал момент, когда выявилась необходимость обеспечить связь между разработкой и реализацией стратегических планов. Процедуры внутрифирменного планирования потребовалось дополнить серьезной перестройкой сложившихся организационных структур и механизмов управления.

Анализ организационных структур фирм, осуществляющих стратегическое управление, по существу сводится к поиску ответов на вопросы: насколько действующая оргструктура способствует реализации выбранной организацией стратегии? Как наилучшим образом разделить функции оперативного и стратегического управления между службами управления организации? Готовых ответов на эти вопросы нет. Но, как минимум, нужно иметь представление о преимуществах и недостатках различных типовых организационных структур, используемых в практике управления организациями. Эти вопросы достаточно подробно рассмотрены ранее. Современный этап перестройки организационных структур управления фирмами, ориентированными на рынок и создание структур стратегического менеджмента, приобретает форму поиска «золотой середины» между, централизацией и децентрализацией властных функций.

Тенденции централизации и децентрализации в системах управления, в формах планирования и управления тесно связаны с производственно-хозяйственными характеристиками организаций и, в первую очередь, с их отраслевой структурой. Там, где производство тяготеет к одноотраслевому, однопродуктовому, где тесны связи между технологическими переделами и велики объемы производства, обосновано применение функциональных централизованных систем управления.

В этих системах ставка делается на четкое планирование и строгий контроль производственно-хозяйственной деятельности.

В многоотраслевых организациях, к которым относятся большинство крупных научно-технических и производственных комплексов, где разнообразны рынки сбыта и технологии производства, слабы внутрифирменные производственно-технологические связи, где требуются различные рыночные стратегии по каждой группе продукции и услуг, более целесообразна децентрализация в управлении. Она

проявляется в широкой коммерческой самостоятельности стратегических хозяйственных подразделений и менее жестком контроле со стороны высшего руководства, который в основном осуществляется по финансовым результатам.

Таким образом, желание найти приемлемые соотношения между централизованным и децентрализованным управлением приводит к необходимости создать систему стратегического управления, которая характеризуется централизованной разработкой стратегии и хозяйственной политики и децентрализованным оперативным управлением.

Организационные структуры, способствующие реализации принципов стратегического планирования и управления на практике, развивались эволюционно, по мере развития самой концепции стратегического менеджмента. Для целей усиления функции стратегического управления используют группы нововведений, программно-целевой подход, матричные структуры. Но наибольшего внимания заслуживает использование концепции СХП при проектировании организационных структур управления организациями. В ней в полной мере реализуются принципы: централизации разработки стратегии и децентрализации процесса ее реализации, обеспечения гибкости и адаптивности управления, вовлечения в процесс управления широкого круга менеджеров всех уровней. Например, в основу организационной структуры управления многоотраслевым акционерным обществом (АО) положена концептуальная модель диверсифицированной организации, ориентированной на стратегическое управление. Этот подход предполагает децентрализацию управления организацией и позволяет:

- 1 Создать современную организационную структуру управления, адекватно и оперативно реагирующую на изменения во внешней среде.

- 2 Реализовать систему стратегического управления, способствующую эффективной деятельности организации в долгосрочной перспективе.

- 3 Освободить высших руководителей от повседневной рутинной работы, связанной с оперативным управлением производством.

- 4 Повысить оперативность принимаемых решений.

- 5 Вовлечь в предпринимательскую деятельность широкий круг сотрудников организации, способных расширить номенклатуру продукции и услуг, повысить гибкость производства и тем самым повысить конкурентоспособность фирмы.

Высший уровень управления в данной модели представлен типовой структурой управления АО (или другой структурой, соответствующей организационно-правовой форме фирмы). По мере перехода на новую структуру управления существенно меняются функции высшего руководства. Постепенно оно освобождается от оперативного управления производством и сосредоточивается на проблемах стратегического порядка, управлении экономикой и финансами организации в целом.

Особенностью этой модели организационной структуры является выделение в составе организации стратегических хозяйственных подразделений (СХП) и придание отдельным производственным и функциональным подразделениям статуса центров прибыли (ЦП), СХП представляет собой направление или группу направлений производственно-хозяйственной деятельности с четко выраженной специализацией, своими конкурентами, рынками и т.д. Каждое, СХП должно иметь свою собственную генеральную цель, сравнительно независимую от целей других СХП. Оно должно быть в состоянии осуществлять комплексное стратегическое планирование – продукции, рынков, мощностей и т.п.

СХП может представлять собой отделение, филиал, группу цехов или отдельный цех, т.е. находиться на любом уровне иерархической структуры. Ответственность за каждое направление как в краткой, так и в долгосрочной перспективе возлагается на одного управляющего-директора. Директор отвечает за стратегию своего СХП. Он должен быть готовым отстаивать, в пределах своих полномочий, интересы СХП в области технологий, производства, капитальных вложений, которые определяют успех направления на рынке. Вместе с тем, при распределении ресурсов между различными СХП план каждого СХП должен уточняться с целью сбалансирования интересов организации в целом.

Таким образом, СХП создаются для целей стратегического управления, как следствие происходит наложение еще одной организационной структуры на уже существующую. Хотя существующая, иерархическая структура должна сохраняться еще некоторое время в целях управленческого контроля, создаются новые рынки для стратегических нововведений, новый организационный подход, позволяющий объединить под руководством одного линейного управляющего – директора СХП все факторы стратегического порядка.

Организационную структуру, обеспечивающую функцию стратегического управления в организации, образуют отдел стратегического планирования на высшем уровне управления и совокупность стра-

тегических хозяйственных подразделений, в состав которых входят свои службы стратегического планирования.

Опыт показывает, что практически возможно создать три вида служб стратегического планирования:

- сильная центральная служба планирования, разрабатывающая стратегии для всей организации и ее подразделений;
- центральная служба планирования, обеспечивающая стратегическое планирование путем оказания методической помощи и координации деятельности плановых служб СХП и других подразделений организации;
- децентрализованная служба стратегического планирования, в которой полномочия и ответственность за разработку стратегии полностью возлагается на руководителей стратегических хозяйственных подразделений.

Выбор той или иной структуры стратегического планирования определяется многими факторами: сложностью организационной структуры фирмы, ее специфическими свойствами, накопленным опытом, традициями планирования и т.п. Однако во всех случаях приходится решать вопрос: должно ли такое подразделение быть линейным или штабным и должна ли служба стратегического планирования относиться к уровню организации или СХП. Однозначного ответа на этот вопрос быть не может. К решению этих вопросов в каждой организации нужно подходить индивидуально и творчески.

В организационной структуре управления СХП представляет собой средний уровень власти, через который реализуется стратегическое управление. На нижнем этаже управления находятся центры прибыли (ЦП), создаваемые на базе производственных и функциональных подразделений организации, и через них реализуется оперативное управление производством. Все ЦП можно подразделить на две группы: вошедшие и не вошедшие в состав СХП.

Центры прибыли, включенные в состав СХП, как правило, должны представлять собой структурные производственные подразделения по переделам (цехи, участки, функциональные службы), тесно завязанные в технологические цепочки, по одному из основных направлений деятельности. Эти ЦП функционируют на правах хозяйственного расчета различной степени самостоятельности в составе СХП. Возможно выделение из этой группы ЦП и отдельных юридически самостоятельных образований, если это оправдано экономически.

Центры прибыли, не вошедшие в состав СХП, также можно разделить на две группы: дочерние фирмы организации различных, организационно-правовых форм, обладающие юридической самостоятельностью; подразделения, непосредственно подчиненные руководству организации, действующие на условиях хозяйственного расчета.

Преобразование в юридически самостоятельные организации целесообразно в отношении подразделений, которые отвечают ряду условий, в том числе имеют относительно независимый технологический процесс; могут быть обособлены территориально и имущественно без ущерба для основной организации; производят или могут производить значительный объем продукции и услуг, потребляемых на внешнем рынке; способны обеспечить (сразу или в ближайшей перспективе) свою деятельность на условиях коммерческого расчета и самофинансирования. Структура управления предполагает постепенное «переливание» кадров управленцев и специалистов высшего звена управления в СХП и центры прибыли. Это связано с постепенной передачей целого ряда функций управления СХП, и ЦП и необходимостью укомплектования их квалифицированными кадрами менеджеров и специалистов, в первую очередь, в области экономики и финансов.

*Ю.А. Золотарева*

## **ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

---

Любое проявление роста эффективности производства, производительности труда и фондоотдачи есть следствие распространения новшеств: новой техники, новых технологий, новых методов организации производства и управления рабочей силой, вооруженной новыми знаниями и умениями. С этих позиций инновационная деятельность предприятия есть система мероприятий по использованию научного, научно-технического и интеллектуального потенциалов с целью получения нового или улучшенного

продукта либо услуги, нового способа их производства для удовлетворения как индивидуального спроса, так и потребностей общества в новшествах в целом.

Инновационная деятельность предприятия по разработке, внедрению, освоению и коммерциализации новшества включает: 1) проведение научно-исследовательских и конструкторских работ по разработке идеи новшества, проведению лабораторных исследований, изготовлению лабораторных образцов новой продукции, видов новой техники, новых конструкций и изделий; 2) подбор новых видов сырья, материалов для изготовления новых видов, продукции; 3) разработку технологического процесса изготовления новой продукции; 4) проектирование, изготовление испытание и освоение образцов новых средств труда, то есть новой техники, необходимой для изготовления продукции, в том числе машин, механизмов, приборов; 5) разработку и внедрение новых организационно-управленческих решений, направленных на реализацию новшеств; 6) исследование, разработку или приобретение необходимых, информационных ресурсов и информационного обеспечения инноваций; 7) подготовку, обучение, переквалификацию и специальные методы подбора персонала, необходимого для проведения НИОКР; 8) проведение работ или приобретение необходимой документации по лицензированию, патентованию, «ноу-хау»; 9) организацию и проведение маркетинговых исследований по продвижению инноваций.

На современном этапе экономического развития на предприятиях существуют как бы параллельно два подхода к разработке и внедрению новшеств. Один из них – традиционный, основанный на системе мероприятий и анализе обобщающих частных показателей эффективности новой техники и технологии. Другой – проектный включающий анализ движения финансовых потоков, показателей рентабельности, внутренней нормы доходности, чистой текущей стоимости и т.д. Рациональная попытка преодолеть противоречие крайностей основывается на взвешенном анализе традиционных подходов, имеющих решающее значение в связи с кризисным состоянием науки, техники, технологии и затянувшимся периодом реформ в России. Тем не менее, предпринимательская активность, значительное увеличение акционерных и частных предприятий, укрепляют уверенность в необходимости проектного подхода. Непростая задача организации и эффективного функционирования инновационной деятельности предприятия связана с рациональным сочетанием оправдавших себя классических методов и подходов, с расширением их спектра новым созидательным началом.

Принципиально новые направления науки и технологии, исследуются и в отечественной и в международной практике, как правило, в специализированных научных организациях и в высшей школе, которые должны финансироваться в основном за счет бюджетных средств; так как развитие фундаментальной науки является стержнем научно-технической политики цивилизованного государства. Наибольшая часть перечисленных научных организаций создает научно-технический и интеллектуальный потенциал. В понятие входят и результаты: исследований и разработок, открытия, изобретения, патенты, лицензии, публикации в научных журналах, научная литература и документация, сборники научно-технической информации, рационализаторские предложения, новые информационные, инновационные и прочие услуги, «ноу-хау».

Совокупность управленческих, технологических и экономических методов, обеспечивающих разработку, создание и внедрение нововведений, представляет собой инновационную политику предприятия. Ее цель – предоставить предприятию существенные преимущества по сравнению с фирмами-конкурентами и в конечном итоге увеличить рентабельность производства и сбыта.

Мотивами инновационной деятельности выступают как внешние, так и внутренние факторы. Внешними мотивами наиболее часто служат: 1) необходимость приспособления предприятия к новым условиям хозяйствования; 2) изменения в налоговой, кредитно-денежной и финансовой политике; 3) совершенствование и динамика рынков сбыта и потребительских предпочтений, т.е. давление спроса; 4) активизация конкурентов; 5) конъюнктурные колебания; 6) структурные отраслевые изменения; 7) появление новых дешевых ресурсов, расширение рынка факторов производства, т.е. давление предложения и т.д.

Внутренними мотивами инновационной деятельности предприятия являются: 1) стремление увеличить объем продаж; 2) расширение доли рынка, переход на новые рынки; 3) улучшение конкурентоспособности фирмы; 4) экономическая безопасность и финансовая устойчивость предприятия; 5) максимизация прибыли в долгосрочном периоде.

Для развития инновационной деятельности предприятия важное значение имеют количественные и качественные показатели: 1) материально-технические, характеризующие уровень развития НИОКР, оснащенность опытно-экспериментальным оборудованием, материалами, приборам, оргтехникой, компьютерами, автоматическими устройствами и пр.; 2) кадровые, характеризующие состав, количество, структуру, квалификацию персонала обслуживающего НИОКР; 3) научно-теоретические, отражающие

результаты поисковых и фундаментальных теоретических исследований, лежащих в основе научного задела, имеющегося на предприятии; 4) информационные, характеризующие состояние информационных ресурсов, научно-технической информации, текущей научной периодики, научно-технической документации в виде отчетов, регламентов, технических проектов и другой проектно-конструкторской документации; 5) организационно-управленческие, включающие необходимые методы организации и управления-НИОКР, инновационными проектами, информационными потоками; 6) инновационные, характеризующие наукоемкость, новизну и приоритетность проводимых работ, а также интеллектуальный продукт в виде патентов, лицензий, «ноу-хау», рационализаторских предложений, изобретений и т.д.; 7) рыночные, оценивающие уровень конкурентоспособности новшеств, наличие спроса, заказов на проведение НИОКР, необходимые маркетинговые мероприятия по продвижению новшеств на рынок; 8) экономические, показывающие экономическую эффективность новшеств, затраты на проводимые исследования, рыночную стоимость интеллектуальной продукции; показатели, оценивающие стоимость как собственных, так и сторонних патентов, лицензий, «ноу-хау» и других видов интеллектуальной собственности; 9) финансовые, характеризующие инвестиции в НИОКР, нематериальные активы, источники финансирования (возможность выпуска акций и облигаций, привлечения зарубежного и частного инвестора и т.д.). С позиций приведенных выше показателей предприятие, являясь частью внешней среды, должно в своей инновационной деятельности не только адаптироваться к любому изменению внешней среды, но и уметь приспособить свою внутреннюю среду к этим изменениям и – что более важно – пытаться контролировать все факторы воздействия. В условиях нестабильности внешней и внутренней среды деятельность предприятия зависит от его стратегии выживания и от правильности принимаемых решений. В особой степени это относится к инновационной деятельности по трем причинам: во-первых, инновации связывают финансовые и производственные ресурсы на длительный период времени; во-вторых, в течение долгого времени разработки, освоения и внедрения новшеств возможны значительные изменения всех факторов среды; в-третьих, основными целями инновационных процессов являются не максимизация объема выпуска или минимизация затрат, а оптимальное сочетание стратегического выживания и процветания предприятия.

Инновационная деятельность на предприятии основана на четком и взвешенном анализе факторов среды, своих ресурсных и производственных возможностей, на прогнозе состояния инновационных превращений в связи с будущими возможными изменениями среды. К инновациям поэтому необходим аналитически прогнозный подход с учетом вариантности сценариев, с выделением критических факторов внешней и внутренней среды и с отсеком мало значимых будущих воздействий. Потенциально значимые или мало влияющие факторы должны определяться и прогнозироваться на прединвестиционной стадии. Особо важно сосредоточение внимания на таких сферах деятельности предприятия, как маркетинг, производство, НИОКР, инвестиции. Эти направления называются функциональными подсистемами деятельности предприятия.

Стратегия и тактика инновационной деятельности должна соответствовать этапам, необходимым для реализации инноваций, в том числе адекватному жизнециклическому подходу. Для инновационного развития особенно важно определение оптимальной долгосрочной позиции предприятия с учетом всех его функциональных подсистем и условий внешней и внутренней среды. Так, при внедрении инноваций и первичном выходе их на рынок чрезвычайно важны позиции маркетинговой службы, в то время как при создании идеи продукта и лабораторных испытаниях ведущим фактором становится деятельность в области НИОКР и т.д. Однако все подсистемы образуют функциональное единство, строгую иерархичность, синхронизацию потоков, воспроизводимость операций, непрерывность и ритмичность всего производства в целом.

При анализе функциональных подсистем для надежных прогнозов инвестиционных, производственных и маркетинговых издержек необходимо определить граничные условия и рамки видов деятельности. Тактические задачи основываются на определении рабочих пределов подсистем и оптимального функционирования внутри этих пределов. «Рамки» должны включать также экологические аспекты в целях недопущения загрязнения окружающей среды и дополнительную социальную деятельность вне производственных систем: жилищное строительство, создание объектов для обучения, отдыха персонала. Кроме того, «рамки» инновационной деятельности должны включать и «третью сторону» – поставщиков финансовых, материальных ресурсов и оборудования или дистрибьютеров конечных продуктов, а также юридические, страховые, консалтинговые, экспертные услуги. Большое внимание следует уделять источникам всей поступающей информации, особо выделяя каналы ее поступления и достоверность, а также справочные материалы специализированных банков данных.

Для инновационной деятельности предприятия ведущую роль играют концепция маркетинга, производственная программа, состояние НИОКР, тип технологии и оборудования, подбор персонала, концепция организационно-управленческих решений, анализ финансового состояния фирмы-внедрителя и прогноз финансовых показателей инновационных проектов.

*Ю.А. Золотарева*

## **ПРОБЛЕМЫ ВОСПРОИЗВОДСТВА И ОПТИМИЗАЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕСУРСОВ РЕГИОНА**

В сфере инвестиционной деятельности Россия ее регионы оказались сегодня в патовой ситуации: с одной стороны для экономического развития необходимо резкая активизация инвестиционной деятельности, а с другой – для этой активизации основным условием является экономический рост и воспроизводство капитала всех субъектов хозяйственной сферы.

Особенно остро это противоречие проявляется в регионах, которые сегодня названы депрессивными. В этих регионах в результате целого ряда проблем внутреннего характера, а также проводимых в 90-е годы прошлого столетия «реформ» инвестиционная деятельность практически прекратилась, а их инвестиционный потенциал снизился до критических отметок. Дальнейшее падение инвестиционного потенциала этих регионов означают невозможность его восстановления.

В таких условиях чрезвычайно актуальным становится реализация инновационных программ, связанных с эффективным использованием и своевременным воспроизводством инвестиционного потенциала всех субъектов экономической сферы.

Основой инвестиционного потенциала любого субъекта инвестиционной деятельности являются инвестиционные ресурсы, которыми он располагает. В настоящее время к вопросам формирования и использования инвестиционных ресурсов на региональном уровне сформировались подходы, определяющим фактором в которых является резкое повышение технического и технологического уровня инвестиционного потенциала на различных уровнях хозяйствования, что требует разработки и реализации соответствующих инновационных программ.

Указанные обстоятельства обуславливают актуальность рассмотрения существенных вопросов ресурсного обеспечения инвестиционной деятельности. К ним, прежде всего, относятся вопросы организации эффективного использования и воспроизводства инвестиционных ресурсов.

В рассматриваемой сфере к основным относятся вопросы:

- выработки концептуального подхода, принципов и методов организации эффективного использования в пределах региона всех видов инвестиционных ресурсов особенно их невосполнимой части;
- разработка концепции и основных составляющих системы воспроизводства инвестиционных ресурсов, на новом техническом и технологическом уровне;
- формирование концептуальных подходов и методического инструментария изыскания и мобилизации инвестиционных ресурсов для реализации инновационных программ, обеспечивающих функционирование и развития региона;
- и, наконец, выработка стратегии развития инвестиционной деятельности региона исходя из принципа ее самодостаточности для жизнеобеспечения региона, а также эффективного использования излишней инвестиционной массы для его развития как элемента экономической системы государства.

Одной из основных методологических задач (во многом определяющей суть остальных) является рассмотренная ранее классификация инвестиционных ресурсов.

Основой методологического подхода к проблеме инвестиционных ресурсов региона должна быть идея их достаточности для его жизнеобеспечения и развития и согласованности (баланса) различных видов инвестиционных ресурсов.

Парадигмальные подходы к стратегическому планированию инвестиций в регионе могут реализовываться по двум типам схем, которые условно могут быть названы прямой и обратной.

Прямая схема предполагает последовательность рассмотрения проблем, связанных с инвестиционными ресурсами по схеме «ресурсы – концепция – стратегия – цели», обратная – по схеме «цели – концепция – стратегия – ресурсы».

Первая схема является основой прогнозирования и планирования инвестиционной деятельности в дотационных (депрессивных) регионах, где существует дефицит инвестиционных ресурсов.

В этом случае планирование инвестиционной деятельности, ее основные параметры ограничиваются наличием собственных инвестиционных ресурсов и возможностями их привлечений. Под наличие ресурсов вырабатывается концепция инвестиционной деятельности. В ее стратегии определяющим является наличие «точек роста» (направлений, по которым может быть достигнут максимальный результат и которые позволят раскрутить «инвестиционную спираль»). В соответствии с этой стратегией формируются возможные цели, в соответствии с которыми реализуется концептуальные документы социально-экономического развития региона.

Вторая реализуется в самодостаточных с точки зрения обеспеченности инвестиционными ресурсами регионах, которые на сегодняшний день являются донорскими.

Российская практика показывает, что наиболее актуальной для проработки сегодня является первая схема, учитывая тот факт, что большинство регионов являются дотационными.

*М.Н. Смагина*

## ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПОДХОДЫ К СОЗДАНИЮ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА

---

---

Факторами устойчивого развития любого предприятия или организации являются:

- финансовая стабильность и положительная динамика уровня прибыльности, доходности;
- положительное влияние результатов деятельности труда на общественное сознание с точки зрения охраны окружающей среды и потребления энергетических ресурсов;
- комфортность труда, социальная защищенность, компетентность и обеспеченность персонала;
- наличие заказчиков, клиентов или потребителей продукции или услуг предприятия;
- положительная оценка деятельности предприятия обществом, персоналом и партнерами по бизнесу.

Коммерческая или некоммерческая организация существует одновременно в нескольких «средах».

Условие успешного функционирования предприятия в *финансовой среде* – его финансовая устойчивость, которая обеспечивается финансовым менеджментом.

Воздействие на предприятие *производственной среды* проявляется в двух аспектах:

- предприятие обязано выпускать продукцию, пользующуюся спросом у потребителя (менеджмент качества);
- предприятие должно создать персоналу условия для производительного и безопасного труда (менеджмент профессиональной безопасности и защиты здоровья сотрудников).

Предприятие находится в *природной среде*. Оно должно управлять своим воздействием на окружающую среду (экологический менеджмент).

Предприятие также существует в *социальной среде*, предъявляя требования с точки зрения соблюдения трудового законодательства, реализации социальных гарантий, благотворительности и поддержки общественных движений, общественной активности и этики ведения бизнеса (социальный менеджмент).

Все вышеуказанные среды существуют как единое целое. Общая корпоративная система менеджмента конкурентоспособного предприятия должна основываться на интеграции всех применяемых на предприятии систем менеджмента.

Передовая практика в различных областях менеджмента обобщена в ряде соответствующих международных стандартов:

- ISO 9001 на систему менеджмента качества;
- ISO 14001 на систему экологического менеджмента;
- OHSAS 18001 на систему менеджмента профессиональной безопасности и здоровья;
- SA 8000 на систему менеджмента социальной ответственности.

Главным интеграционным действием на пути создания корпоративной системы менеджмента предприятия является установление взаимосвязи между руководством и персоналом предприятия в рамках реализации стратегических финансовых показателей на основе организации производства продукции. Наиболее приемлемый способ решения этой задачи – применение сбалансированной системы показателей (ССП).

Система менеджмента контроля (СМК), построенная в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001:2000, является отличной платформой для создания интегрированной системы менеджмента (ИСМ), ориентированной на реализации стратегии устойчивого развития предприятия.

Под интегрированной системой менеджмента надо понимать часть системы общего менеджмента организации, отвечающую требованиям международных стандартов на систему менеджмента и функционирующая как единое целое.

ИСМ не следует отождествлять с системой общего менеджмента организации, объединяющей все аспекты деятельности организации. Интегрированная система менеджмента носит ограниченный характер, хотя и является более комплексной, чем понятие о каждой из тех отдельных систем менеджмента, которые объединены в ИСМ.

Область распространения ИСМ пока еще не включает финансовый менеджмент, менеджмент персонала, инновационный менеджмент, менеджмент рисков и др.

Порядок создания ИСМ может быть таким же, как и при создании СМК в соответствии с требованиями стандартов ИСО серии 9000. Данный порядок включает выполнение следующих этапов.

*Первый этап.* Организация работ по созданию ИСМ. Цель – создание организационных предпосылок для разработки и внедрения ИСМ. Главная роль на первом этапе должна принадлежать руководителю организации, который принимает решение о создании интегрированной системы. Высшему руководству необходимо представлять себе не только выгоды от выполнения данной работы, но и риски, масштаб, сложность и продолжительность работы. Очень важно оценить уровень компетенции своих менеджеров и специалистов, определить целесообразность привлечения внешних консультантов; важно предпринять меры, направленные на обеспечение психологической устойчивости персонала предприятия. В числе наиболее значимых мер, которые должны помочь преодолеть возможные негативные психологические явления в ходе работы по созданию ИСМ могут быть:

- проведение широкой разъяснительной работы в части причин, целей, характера, сроков и последствий создания ИСМ;
- выработка четкой стратегии создания ИСМ, определение и выделение для ее реализации необходимых ресурсов;
- обеспечение благоприятных стартовых условий для выполнения работ, в частности путем формирования руководящих и рабочих органов, способных придать процессу создания ИСМ необходимый импульс и непрерывность;
- специальные занятия и тренинги для членов руководящих и рабочих органов;
- постоянная поддержка работ со стороны руководства, демонстрация заинтересованности в успешном завершении работ, проявление особого внимания группам и отдельным сотрудникам;
- мониторинг и регулярный анализ хода работ, информирование о его результатах всего персонала посредством прямых контактов с сотрудниками.

Выполнение указанных мер предполагает реализацию таких базовых принципов менеджмента, как лидерство руководителя и вовлеченность работников.

*Второй этап.* Проектирование ИСМ. Цель – создание организационной структуры ИСМ. На данном этапе:

- выбираются международные стандарты на менеджмент, используемые при проектировании ИСМ;
- идентифицируются процессы организации, на которые распространяется действие ИСМ;
- устанавливаются последовательность и взаимодействие идентифицированных процессов;
- назначаются владельцы и руководители процессов, ответственные за их результативное и эффективное управление;
- определяются конкретные требования международных стандартов на менеджмент, используемые в ИСМ, которые должны выполняться в каждом процессе;
- устанавливаются параметры, методы и средства для мониторинга процессов;
- формируются критерии оценки результативности и эффективности процессов и ИСМ в целом.

Речь идет о реализации процессного подхода в соответствии с ИСО 9001.

*Третий этап.* Документирование ИСМ. цель – создание организационно-нормативной базы ИСМ. Качественное документирование ИСМ должно обеспечить решение следующих задач:

- установление требований к осуществлению процессов;
- правильное понимание этих требований;
- воспроизводимость и прослеживаемость процессов;
- оценивание достигнутых результатов.

Документирование ИСМ предусматривает определение состава и структуры документов ИСМ, установление правил их разработки и идентификации.

*Четвертый этап.* Внедрение ИСМ. Цель – обеспечение функционирования ИСМ в соответствии с установленными требованиями. Внедрение ИСМ не менее сложно, чем ее проектирование. На этом этапе важно добиться, чтобы спроектированная система заработала и вошла в режим стабильного функционирования. Главную роль играет служба внутреннего аудита, задачей которой становится проверка степени практического выполнения требований, установленных в документах ИСМ. Для решения этой задачи служба внутреннего аудита должна адаптировать рекомендации ИСО 19011:2002. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и (или) экологического менеджмента.

*Пятый этап.* Подготовка к сертификации ИСМ. Цель – обеспечение готовности организации к проведению сертификации. Сертификацию следует рассматривать как логическое завершение работ по созданию интегрированной системы. Успешная сертификация вызывает эмоциональный подъем в коллективе от качественного выполнения сложной работы. В ходе подготовки к сертификации осуществляются: выбор органа по сертификации ИСМ, проведение предсертификационного аудита силами внутренних аудиторов и внешних консультантов, подготовка персонала к взаимодействию с внешними аудиторами.

Создание интегрированной системы менеджмента – это сложный инновационный проект, направленный на повышение эффективности общего менеджмента организации.

При создании интегрированной системы менеджмента главная роль должна принадлежать руководству организации.

Интегрирование системы менеджмента следует рассматривать как предпосылку для устойчивого развития организации (предприятия).

*К. В. Нагдаев*

## ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЕСТЕСТВЕННЫХ МОНОПОЛИЙ НА ПРИМЕРЕ ТЭК

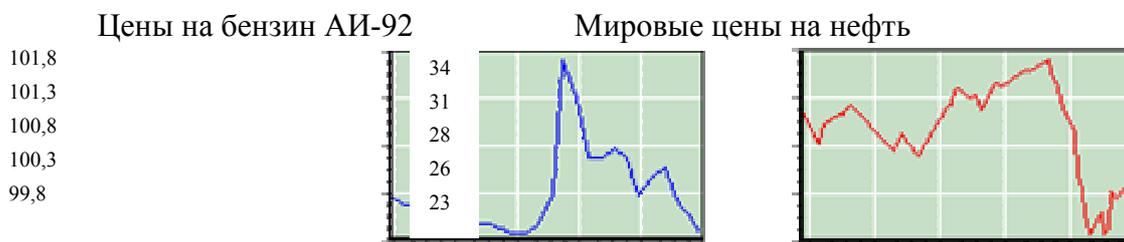
Монополия – фирма, являющаяся единственным производителем экономического блага, не имеющего близких заменителей, и огражденная от непосредственной конкуренции высокими входными барьерами в отрасль. Примером может служить топливно-энергетический комплекс (ТЭК).

Отрасли ТЭК работают в разных экономико-правовых условиях. В нефтяном комплексе компании действуют в конкурентной среде, в газовом комплексе и электроэнергетике рынок контролируется крупнейшими компаниями монополистами – «ЕЭС России» и «Газпромом», а также государством.

По российскому законодательству к естественным монополиям в нашей стране относятся РАО «ЕЭС России» (государству принадлежит более 52 % акций), «Газпром» (38,37 %), «Транснефть» (75 %), «Транснефтепродукт» (100 %), «Российские железные дороги» (100 %), «Связьинвест» (75 % минус одна акция).

В современном состоянии и развитии ТЭК особую тревогу вызывают неуправляемый рост цен и тарифов, сокращение инвестиционных ресурсов и капиталовложений, недостаточный прирост ресурсной базы в нефтегазовой отрасли и падение объемов добычи природного газа.

Из графиков видна тенденция увеличения мировых цен на нефть и происходит увеличение цен на бензин на внутреннем рынке России, что вызывает обеспокоенность. В то же время мировые цены на нефть показывают рекордные отметки.



01,10 05,11 0,912 13,01 17,02 24,03

04.01 22.01 08.02 26.02 15.03 02.04



Постоянно увеличивается переработка нефти, что неуклонно ведет к увеличению капитала в нефтяном бизнесе. Все эти факторы показывают на динамику развития данной отрасли.

Есть несколько других аспектов, так стремительно стареют основные производственные фонды, платежи за потребленные топливно-энергетические ресурсы производятся нерегулярно, много и других проблем. Сохраняется высокая энергоёмкость валового внутреннего продукта России, которая в 3,5 раза превышает уровень промышленно развитых стран. В стране продолжает существовать крайне нерациональная структура топливно-энергетического баланса, ориентированная на преимущественное использование природного газа в качестве топлива, прогрессирует опережающее истощение наиболее эффективных энергоресурсов. Выработка запасов на действующих месторождениях достигла 54 %, а доля трудно извлекаемых запасов повысилась до 55 – 60 %. Капиталовложения, необходимые на развитие отрасли в 2001 – 2005 гг., составляют порядка 32 млрд. долларов. Гораздо хуже обстоят дела в газовой промышленности. Основные месторождения в значительной степени выработаны: «Медвежье» на 78 %, а «Уренгойское» – на 67 %. Финансовых ресурсов на развитие отрасли не хватает, что привело к падению в 1999 и 2000 гг. добычи природного газа на 30,5 млрд. кубометров. Для того чтобы обеспечить надежную сырьевую базу, необходимо приращивать запасы природного газа на 3 трлн. кубометров каждые 5 лет. А фактически освоенные капитальные вложения в 1996 г. составили только 81 % от потребности, в 1998 г. – 62 %, в 1999 г. – 57 %. Только за 1999 – 2000 гг. дефицит инвестиций составил свыше 6 млрд. долларов. Капиталовложения, необходимые на развитие газовой отрасли, составляют порядка 34 – 35 млрд. долларов. Цены на бензин росли на протяжении всего 2004 г. и внесли свой вклад в высокие темпы инфляции, стоимость бензина у производителей в 2004 г. по отношению к предыдущему году поднялась на 33,6 %. При этом одним ростом инфляции проблемы не ограничились, средневзвешенные оптовые цены в европейской части России на бензин Аи 92/93 с 1 января по 13 февраля увеличились на 9,97 %, с 12 064 р. до 13 267 р. за тонну. Правда, на зимнее дизельное топливо, наоборот, упали на

0,65 % – с 13 714 р. до 13 625 р. за тонну, пока контролировать ситуацию правительству не удастся. В стране сложилась парадоксальная ситуация, когда цена бензина на отечественном розничном рынке в августе 2004 г. сравнялась с ценой бензина в США, а по состоянию на 1 декабря минувшего года превысила ее. В связи с ростом цен на нефтепродукты обеспечение армии и флота страны нефтепродуктами существенно осложнилось. Несмотря на дополнительно выделенные средства, Минобороны в 2004 г. было закуплено не более 90 % от запланированных годовых объемов топлива.

Решением данной проблемы может послужить ужесточение контроля над монополиями – принудительно разделить их на более мелкие.

В результате неконтролируемых действий нефтяных и металлургических монополий увеличилась инфляция на 11,5 %. Предотвращать сговор монополии необходимо в судебном порядке, для этого необходимо изменить законодательство, увеличить штрафные санкции сделать их более жесткими, чтобы они приводили финансовое состояние компании вплоть до банкротства.

Главная проблема не в том, какая монополия частная или государственная. Существует много примеров более эффективного функционирования частных компаний, чем унитарных. Основная проблема остается в эффективном менеджменте. Начинать реформирования ТЭК надо с подготовки профессиональных менеджеров.

Также существует необходимость совершенствовать тарифную политику в отраслях ТЭК, имея в виду как необходимость обеспечения самофинансирования предприятий топливно-энергетического сектора и ликвидацию перекрестного субсидирования, так и реальные финансовые возможности населения

и хозяйствующих субъектов. Следует законодательно регулировать тарифы естественных монополий. Необходимо более качественно разрабатывать федеральные целевые программы и усилить контроль за их выполнением. Правительство РФ, государственные заказчики должны регулярно предоставлять отчеты по ходу реализации программ в Государственную Думу и Счетную палату. Обязательно должен быть учтен зарубежный опыт регулирования комплекса, включая методы ликвидации энергетического кризиса в Калифорнии. Для привлечения инвестиций в топливно-энергетический комплекс следует применять новые подходы – соглашения о разделе продукции, концессии, лизинговые схемы и многое другое. Налоговая система как в отраслях ТЭК, так и в смежных отраслях, должна способствовать их развитию.

*Т.Н. Шаронина, Н.В. Москаленко*

## **ПРИЕМЫ И МЕТОДЫ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В УПРАВЛЕНИИ ЗАТРАТАМИ**

Ключевыми элементами операционного анализа являются: операционный рычаг, порог рентабельности и запас финансовой прочности предприятия.

Действие операционного (производственного, хозяйственного) рычага проявляется в том, что любое изменение выручки от реализации всегда порождает более сильное изменение прибыли. Этот эффект обусловлен различной степенью влияния динамики постоянных и переменных затрат на формирование финансовых результатов деятельности предприятия при изменении объема производства.

Чем больше уровень постоянных издержек, тем больше сила воздействия операционного рычага.

В практических расчетах для определения силы воздействия операционного рычага используют следующую формулу

$$\text{Сила воздействия операционного рычага} = \frac{\text{Валовая маржа}}{\text{Прибыль}}$$

Сила воздействия операционного рычага возрастает, когда выручка от реализации снижается. Так проявляет себя грозная сила операционного рычага.

При возрастании же выручки от реализации, если порог рентабельности (точка самоокупаемости затрат) уже пройден, сила воздействия операционного рычага убывает: каждый процент прироста выручки дает все меньший и меньший процент прироста прибыли (при этом доля постоянных затрат в общей их сумме снижается). На небольшом удалении от порога рентабельности сила воздействия операционного рычага будет максимальной, а затем вновь начнет убывать и так вплоть до нового скачка постоянных затрат с преодолением нового порога рентабельности.

Сила воздействия операционного рычага показывает, сколько процентов изменения прибыли дает каждый процент изменения выручки, и тем самым указывает на степень предпринимательского риска: чем больше сила воздействия операционного рычага, тем больше предпринимательский риск.

Связанные с предприятием риски имеют два основных источника:

1 Неустойчивость спроса и цен на готовую продукцию, а также цен сырья и энергии, не всегда имеющаяся возможность уложиться себестоимостью в цену реализации и обеспечить нормальную массу, норму и динамику прибыли, само действие операционного рычага, сила которого зависит от удельного веса постоянных затрат в общей их сумме и предопределяет степень гибкости предприятия – все это вместе взятое генерирует предпринимательский риск. Это риск, связанный с конкретным бизнесом в его рыночной нише.

Если уровень постоянных затрат компании высок и не опускается в период падения спроса на продукцию, предпринимательский риск компании увеличивается. Для небольших фирм, особенно специализирующихся на одном виде продукции, характерна высокая степень предпринимательского риска.

2 Неустойчивость финансовых условий кредитования, неуверенность владельцев обыкновенных акций в получении достойного возмещения в случае ликвидации предприятия с высоким уровнем заемных средств, по существу, само действие финансового рычага генерирует финансовый риск.

Как предпринимательский и финансовый риски неразрывно связаны между собой, так и самым тесным образом сцеплены операционный и финансовый рычаги. Который из двух рычагов играет ведущую роль?

Операционный рычаг воздействует своей силой на нетто-результат эксплуатации инвестиций, а финансовый рычаг – на сумму чистой прибыли предприятия, уровень чистой рентабельности его собственных средств и величину прибыли в расчете на каждую обыкновенную акцию. Возрастание процентов за кредит при наращивании эффекта финансового рычага утяжеляет постоянные затраты предприятия и оказывает повышательное воздействие на силу операционного рычага. При этом расчет не только финансовый, но и предпринимательский риск, и, несмотря на обещания солидного дивиденда, может упасть курсовая стоимость акций предприятия. Первостепенная задача финансового менеджера в такой ситуации – снизить силу воздействия финансового рычага. Таким образом, финансовому рычагу здесь отводится роль жертвы, которую ведут на заклятие ради достижения главного – снижения предпринимательского риска. Вот, собственно, и ответ на вопрос о главенстве операционного или финансового рычага в таком виде, в каком его обычно приводят в классических западных учебниках по финансовому менеджменту.

Итак, чем больше сила воздействия операционного рычага, тем более чувствителен результат эксплуатации инвестиций к изменениям объема продаж и выручки от реализации; чем выше уровень эффекта финансового рычага, тем более чувствительна чистая прибыль на акцию к изменениям нетто-результата эксплуатации инвестиций.

Поэтому по мере одновременного увеличения силы воздействия операционного и финансового рычагов все менее и менее значительные изменения физического объема реализации и выручки приводят ко всем более и более масштабным изменениям чистой прибыли на акцию. Этот тезис выражается в формуле сопряженного эффекта операционного и финансового рычагов:

$$\frac{\text{Уровень сопряженного эффекта}}{\text{операционного и финансового рычагов}} = \frac{\text{Сила воздействия}}{\text{операционного рычага}} \times \frac{\text{Сила воздействия}}{\text{финансового рычага}}$$

Результаты вычисления по этой формуле указывают на уровень совокупного риска, связанного с предприятием, и отвечают на вопрос, на сколько процентов изменяется чистая прибыль на акцию при изменении объема продаж на один процент.

Очень важно заметить, что сочетание мощного операционного рычага с мощным финансовым рычагом может оказаться губительным для предприятия, так как предпринимательский и финансовый риски взаимно умножаются, мультиплицируя неблагоприятные эффекты. Взаимодействие операционного и финансового рычагов усугубляет негативное воздействие сокращающейся выручки от реализации на величину нетто-результата эксплуатации инвестиций и чистой прибыли.

Таким образом, задача снижения совокупного риска, связанного с предприятием, сводится главным образом к выбору одного из трех вариантов:

- 1 Высокий уровень эффекта финансового рычага в сочетании со слабой силой воздействия операционного рычага.
- 2 Низкий уровень эффекта финансового рычага в сочетании с сильным операционным рычагом.
- 3 Умеренные уровни эффектов финансового и операционного рычагов – и этого варианта чаще всего бывает труднее всего добиться.

Далее рассмотрим понятие: порог рентабельности (критическая точка; точка перелома) и запас финансовой прочности.

Порог рентабельности – это такая выручка от реализации, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не имеет и прибыли. Валовой маржи в точности хватает на покрытие постоянных затрат, и прибыль равна нулю.

Порог рентабельности можно найти двумя способами.

Первый способ основан на равенстве валовой маржи и постоянных затрат при достижении порогового значения выручки от реализации. Следовательно,

$$\text{Прибыль} = \text{Валовая маржа} - \text{Постоянные затраты} = 0,$$

или

$$\begin{aligned} \text{Прибыль} &= \text{Порог рентабельности} \times \\ &\times \text{Валовая маржа в относительном выражении к выручке} - \\ &- \text{Постоянные затраты} = 0. \end{aligned}$$

Из последней формулы получаем значение порога рентабельности:

$$\text{Порог рентабельности} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Валовая маржа в относительном выражении}}.$$

По этой формуле значения порога рентабельности получаем в стоимостном выражении. Это значение порога рентабельности полезно для того, чтобы знать, какая сумма нам потребуется для покрытия затрат.

Второй способ расчета порога рентабельности основан на использовании формулы такого вида:

$$\text{Порог рентабельности} = \frac{\text{Порог рентабельности в стоимостном выражении}}{\text{Цена единицы продукции}}.$$

По этой формуле получаем значение порога рентабельности в натуральных единицах. То есть так определяется критическое значение объема производства в единицах товара, при реализации которого окупятся постоянные и переменные затраты, после чего каждая последующая проданная единица товара будет приносить прибыль.

Разница между фактической выручкой от реализации и порогом рентабельности составляет запас финансовой прочности предприятия. Если выручка от реализации опускается ниже порога рентабельности, то финансовое состояние предприятия ухудшается, образуется дефицит ликвидных средств:

$$\begin{aligned} \text{Запас финансовой прочности} &= \\ &= \text{Выручка от реализации} - \text{Порог рентабельности}. \end{aligned}$$

На основе анализа порога рентабельности и запаса финансовой прочности можно принять следующие управленческие решения:

- расчет и анализ объемов реализации на основе запланированной величины прибыли;
- разработка наиболее прибыльного и рентабельного ассортимента выпускаемой продукции;
- выработка ценовой политики и т.д.

При разработке оптимально ассортимента выпускаемой продукции финансовые менеджеры часто используют так называемое «правило 50 процентов». Это правило сводится к следующему: все виды продукции подразделяются на две группы в зависимости от доли переменных затрат в выручке от реализации. Если доля переменных затрат больше 50 %, то по данным видам продукции выгоднее работать над снижением затрат. Если доля переменных затрат меньше 50 процентов, то предприятию лучше сосредоточить свое внимание на увеличении рыночного сегмента – это дает большее увеличение доли валовой маржи.

При использовании данного приема в расчет обычно не включают: эффект экономии на масштабах производства, который приводит к замедлению роста переменных затрат в случае увеличения доли на рынке, и изменение цен, связанное с изменением объема реализации. Но, как показывает применение «правила 50 процентов», эти факторы не приводят к кардинальным изменениям при выборе приоритетного варианта. Если же они значительные, их можно без труда включить в расчет.

Представленный выше инструментарий операционного финансового менеджмента, не решает всех вопросов, связанных с проблемой убыточности, однако он значительно расширяет возможности анализа и управления затратами и может существенно помочь в повышении показателей прибыли и рентабельности предприятия.

## **ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ**

---

---

Во второй половине XX столетия мир вступил в период переоценки ценностей, когда количественные показатели во многих областях жизни уступили место качественным. Во многом это обусловлено как недостатком (истощением) природных ресурсов и угрозы экологической катастрофы из-за загрязнения окружающей среды отходами промышленного производства, так и использованием более совершенных технологий и более эффективных систем управления производством, позволяющих производить продукцию стабильно высокого качества.

Качество продукции превратилось в основной рычаг экономического развития отдельных организаций и государства в целом. Во многих странах достижение высокого качества продукции, отвечающей требованиям потребителя, стало основным элементом экономической стратегии и важным фактором рыночного и финансового успеха.

Проблема качества является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Качество – одна из сложнейших и многоплановых категорий. Она пронизывает все сферы материального производства и общественных отношений.

Опыт стран с успешно развивающейся рыночной экономикой показывает, что именно качество – тот главный инструмент, который позволяет:

- оптимально расходовать все виды ресурсов;
- снижать издержки производства и повышать производительность труда, тем самым, способствуя успешной деятельности организации;
- соблюдать все предъявляемые к продукции требования;
- воплощать в продукции ожидания потребителей;
- обеспечивать взаимопонимание и взаимодействие по всей цепочке от производителя до потребителя продукции;
- непрерывно совершенствовать процессы производства, обслуживания и управления;
- обеспечить удовлетворение, как производителей, так и потребителей продукции.

Понятие качества формировалось под воздействием историко-производственных обстоятельств. Каждое общественное производство имело свои объективные требования к качеству продукции. Первоначально проверка качества предполагала определение точности и прочности (точность размеров, прочность ткани т.п.).

Повышение сложности изделий привело к увеличению числа оцениваемых свойств. Центр тяжести сместился к комплексной проверке функциональных способностей изделия. В условиях массового производства качество стало рассматриваться не с позиций отдельного экземпляра, а с позиций стандарта качества всех производимых в массовом производстве изделий.

С развитием научно-технического прогресса, следствием которого стала автоматизация производства, появились автоматические устройства для управления сложным оборудованием и другими системами. Возникло понятие надежность. Таким образом, понятие качества постоянно развивалось и уточнялось. В связи с необходимостью контроля качества были разработаны методы сбора, обработки и анализа информации о качестве. Фирмы, функционировавшие в условиях рыночной экономики, стремились организовать наблюдения за качеством в процессе производства и потребления. Упор был сделан на предупреждение дефектов.

Значение качества продукции состоит в том, что только качественная продукция открывает экспортную дорогу на платежеспособные рынки. Большую роль в обеспечении качества продукции российских производителей и ее успешной конкуренции на мировых рынках призваны сыграть специальные конкурсы.

Необходимость комплексного подхода к качеству на предприятии, составления долгосрочных программ, участия всех подразделений в деятельности по повышению качества свидетельствует о том, что качеством продукции, и работы нужно управлять.

Современное управление качеством исходит из положения, что деятельность по управлению качеством не может быть эффективной после того, как продукция произведена; эта деятельность должна осуществляться в ходе производства продукции. Важна также деятельность по обеспечению качества, которая предшествует процессу производства.

Качество определяется действием многих случайных, местных и субъективных факторов. Для предупреждения влияния этих факторов на уровень качества необходима система управления качеством. При этом нужны не отдельные разрозненные и эпизодические усилия, а совокупность мер постоянного воздействия на процесс создания продукта с целью поддержания соответствующего уровня качества, т.е. менеджмент качества.

Понятие «менеджмент качества» охватывает те аспекты общей функции руководства, которые определяют политику в области качества, цели и ответственность, планирование, обеспечение и улучшение качества. Наиболее эффективно реализовать функции менеджмента качества позволяет внедрение системы качества, которая пронизывает все сферы деятельности предприятия. Система качества, таким образом, играет особую роль, до сих пор не удалось придумать инструмента, который был бы столь же прост и эффективен в попытке достигнуть главной цели – снижения себестоимости производимых продукции или услуг при безусловном удовлетворении всех прихотей потребителя.

Конкурентная борьба предприятий сегодня все чаще превращается в соперничество между их системами качества. Нередко предпочтение отдается тому поставщику, который имеет сертифицированную систему качества, а для успешной деятельности на внешнем рынке наличие такого сертификата является неременным условием.

Качество можно представить в виде пирамиды. Наверху пирамиды находится TQM – всеохватывающий, тотальный менеджмент качества, который предполагает высокое качество всей работы для достижения требуемого качества продукции. Прежде всего, это работа, связанная с обеспечением высокого организационно-технического уровня производства, требуемых условий труда. Качество работы включает обоснованность принимаемых управленческих решений, систему планирования. Особое значение имеет качество работы, непосредственно связанное с выпуском продукции (контроль качества технологических процессов, своевременное выявление брака). Качество продукции является составляющей и следствием качества работы. На этом этапе непосредственно оценивается качество годной продукции, мнение потребителя, анализируются рекламации. Таким образом, цель работы по управлению качеством на предприятии – это движение по пирамиде от основания к вершине.

*Л.Н. Родина*

## **ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА**

---

---

В 1990-х гг. сложилось положение, когда лишь весьма ограниченное число регионов имело положительное сальдо между всеми финансовыми поступлениями в федеральный бюджет из регионов и всеми поступлениями из него в регионы в расчете на душу населения.

В 2000 г. более 30 субъектов Федерации относились к регионам-донорам, то есть передавали в федеральный бюджет больше средств, чем получали из него, в том числе 18 не получили трансферты из Федерального Фонда финансовой поддержки субъектов Федерации. Остальные субъекты России образовали группу регионов-реципиентов. Деление регионов на доноры и реципиенты отражает то, что налоги и другие бюджетные доходы на территории у первых избыточные, а у вторых – недостаточные для покрытия из бюджетных расходов. Деление регионов по данному признаку показывает их резкое расхождение по степени бюджетной обеспеченности, при этом прослеживается прямая зависимость от уровня экономического развития. Основную налоговую нагрузку по перечислению средств в федеральный бюджет несут центральные регионы, а получатели бюджетных средств – это преимущественно отдаленные от центра регионы.

В настоящее время ведущим моментом в области совершенствования финансовых отношений между центрами и регионами является курс на последовательное повышение уровня бюджетного самообеспечения субъектов Федерации и муниципальных образований. С этой целью предусматривается закрепление за ними постоянных и достаточных финансовых источников доходов для самостоятельного формирования бюджетов.

По экспертной оценке Министерства финансов в России в 2003 г. Тамбовская область вышла на 2 место в Центральном Федеральном округе и 11 место в России.

Собственные доходы консолидированного бюджета за прошлый год увеличились на 23 %. По областному бюджету эти показатели более высокие. Бюджет области стал мощным фактором реализации проводимой экономической стратегии к возможностям области по перестройке реальных секторов экономики в направлении их устойчивого развития. По рейтингу кредитоспособности Тамбовская область в 2003 году вышла на 22 место в Российской Федерации. Это самый высокий показатель оценки платежеспособности бюджета, достигнутого нашим регионом.

Результаты последнего года и двух предшествующих в целом показали, что экономика отрасли, включая сельское хозяйство, способна на протяжении длительного периода расти достаточно высокими темпами.

По оценкам Института социально-экономического развития Центрального Федерального округа за период 2000 – 2005 гг. Тамбовская область стала лидером роста валового регионального продукта (ВРП) в Центральном Федеральном округе. За первый квартал текущего года прирост объема промышленного производства достиг 8,4 %.

ВРП Тамбовской области в расчете на душу населения за последние четыре года вырос почти в полтора раза. В результате этого по данным статистики в 2003 г. в общей структуре ВРП наибольшую долю составили торговля и общественное питание – 21,1 %, сельское хозяйство – 17,3 %, которые превысили удельный вес промышленности – 16,9 %. Эти показатели свидетельствуют о большой подвижности и возросшей отдаче для экономики области малого и среднего предпринимательства, о завоевании уже прочной позиции в расширенном производстве товаров и услуг. Взвешенная региональная экономическая и финансовая политика послужила сигналом для инвесторов.

Прямые инвестиции в основные фонды в 2003 г. составили 8,4 млрд. р., таким образом, инвестиции стали вторым бюджетом – бюджетом развития области. Только в 2005 году их объем вырос на 27,4 %, при этом 71 % всех инвестиций отрасли приходится на развитие инфраструктуры и обслуживание населения. По данным статистики заметно возросли банковские кредиты в экономику региона, изменилась структура и виды кредитов, если в 2000 г. кредитование было ориентированно на промышленность (удельный вес – 55 % от всех кредитов), то в 2005 г., на 1 место по объемам полученных кредитов вышла сфера потребления – 31,3 %, доля промышленности в кредитном портфеле составила – 29,7 %. Значительно изменилось отношение к социальной сфере отрасли, только в 2005 г. на финансирование учреждений социальной сферы было направлено 4,3 млрд. р., т.е. более половины расходов консолидированного бюджета отрасли. Рост показателя к уровню 2002 г. составил 107,2 %.

Политика развития основных секторов экономики области способствовала росту доходов населения, росту зарплаты бюджетной производственной сферы, стипендии, пенсии, пособий и других выплат социального характера, обеспечил повышение реальных доходов населения и уровня жизни.

Среднемесячная зарплата в реальном выражении за прошлый год составила 3296,6 р. против 2554,6 р. В 2002 г., сбережения населения области в банковских учреждениях выросли за один год в 1,5 раза. В конце 2003 г. реальные доходы населения превысили докризисный уровень.

Но несмотря на достигнутые успехи, у региона имеются еще много проблем, для решения которых потребуется большие внутренние ресурсы и инвестиции:

- подъем промышленного производства;
- развитие экономики малых городов и поселков области;
- решение вопросов занятости населения региона;
- дальнейшее развитие сельскохозяйственного производства области и его перерабатывающих отраслей.

#### Список литературы

- 1 Гладкий Ю.Н., Чистобаев А.И. Регионоведение. М.: Гардарики, 2004. 184 с.
- 2 Кистанов В.В. Копилов Н.В. Региональная Экономика России М.: Финансы и статистика, 2003. 584 с.
- 3 Региональная экономика / Под ред. М.В. Степанова. М.: Инфра-М; Изд-во Российская экономическая академия, 2000. 463 с.
- 4 Социально-экономическое положение Тамбовской области в 2003 году // Тамбовская жизнь. 2004. № 268-43.
- 5 Тамбовская область в цифрах и фактах в 2002. Тамбов: Госкомстат Тамбовской области, 2003.

*П. В. Рубинов*

## **ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

---

---

Управляемость и адаптивность – это ключевые свойства любой системы управления. Выраженность этих свойств в наибольшей степени определяет уровень системы менеджмента качества и отличает одно предприятие от другого. Но это не единственные показатели, по которым можно оценивать системы менеджмента качества. Данные системы отличаются друг от друга еще и тем, как они организованы. Речь идет об оргструктурах. Наиболее известны из них линейно-функциональные, дивизиональные и матричные структуры.

Линейно-функциональные структуры, например, лучше всего подходят для хорошо отлаженной деятельности в стабильной среде, в то время как дивизиональные структуры более эффективны в динамичной среде, поскольку способны на более гибкие действия.

Система менеджмента качества должна быть тем выше, чем больше структура управления соответствует различным внутренним и внешним обстоятельствам. Можно разработать методику оценки того, насколько структура управления отвечает требованиям текущего момента, но пользы от такой методики будет мало, потому что оргструктуры чаще всего создаются формально, желая выглядеть современными, или просто из подражания.

Особая организация управления дает эффект лишь тогда, когда все или большая часть руководителей соответствуют требованиям места, т.е. способны выполнять те задачи, которые им предписаны. При подборе руководителей их способности учитываются далеко не всегда, поэтому влиянием особенностей оргструктуры на качество менеджмента можно либо совсем пренебречь, либо учитывать его формально.

Привычное слово организация (однокоренное со словом орган), приобретает более глубокий смысл: если мыслить о предприятии как целостном организме, то появляется своего рода инструмент, позволяющий понять, как лучше организовать деятельность. Например, разобраться, без каких систем жизнеобеспечения нельзя обойтись (это позволяет выделить отдельные сферы деятельности и структурировать их как направления). Затем продумать, какие органы необходимы и достаточны, чтобы система менеджмента качества могла реализовать свои функции (состав подразделений в рамках каждого направления уже не может быть произвольным, он определяется некой логикой функционирования направления в целом). Наконец, конкретизировать, какие функции должен выполнять каждый выделенный орган, и какие органы должны управляться напрямую, а какие – через нервные узлы (решить вопрос о степени самостоятельности подразделений в системе).

Создание и реорганизация оргструктур в системе менеджмента качества на основе такого подхода может дать максимальный эффект, потому что в этом случае структура системы управления становится адаптивной, т.е. гибко подстраивается как под изменения внешней среды, так и под перестановки конкретных руководителей, не говоря уже о развитии производственных и людских ресурсов. Однако подобная динамическая реорганизация может быть сделана только изнутри и при условии, что система управления обладает высокой адаптивностью. Таким образом, формальный подход к созданию и реорганизации оргструктуры практически сводит на нет.

Еще один параметр, по которому системы управления качества различаются между собой, – это уровень подготовки управленческого персонала. Чем лучше подготовлены руководители, тем эффективнее они действуют, тем выше в конечном итоге качество продукции.

Чтобы оценить уровень системы менеджмента качества, нужно уметь оценивать интегральный уровень подготовки руководителей. Создать методику такой оценки можно без особых затруднений. Даже если она будет оценивать только уровень базового образования, особенности управленческой подготовки каждого руководителя и его возможности влиять на деятельность в целом (имеются в виду разные ранги должностей), одного этого будет достаточно, чтобы увидеть, насколько предприятия различаются по этому показателю. Однако полностью объективной такая картина не будет, так как наличие диплома и реальное владение знаниями – не одно и то же, поэтому максимальная польза от такой оценки будет лишь в том случае, если можно оценить способности каждого управленца. Но в общеизвестной практике проблема оценки способностей до конца не решена.

Решение данной проблемы существует, чтобы оценить систему менеджмента качества нужно: измерить способности к управленческой деятельности каждого руководителя, оценить управляемость и адаптивность системы управления, учесть особенности организационной структуры и качество подготовки управленческого персонала.

Два последних пункта легко поддаются оценке обычными методами. Два первых сегодня можно оценить одним единственным способом – с помощью позиционного метода.

Позиционный метод – принципиально новое явление в общественной жизни. Наиболее существенные моменты, необходимые для понимания того, как оценивается качество менеджмента следующие. Все люди различаются между собой тем, какую позицию занимают по отношению к обществу. Позиция – это уровень духовного развития человека, то, как он оценивает свои возможности по изменению окружающего мира, на что претендует, насколько уверен в своих силах, готов ли влиять на мир и что ожидает в ответ на свое воздействие.

Позицию можно выразить как соотношение зависимостей и свобод, присущих человеку в данный момент времени. Именно это соотношение характеризует, какой уровень ответственности за свои поступки и поступки окружающих людей берет на себя человек, насколько он надежен для системы управления, насколько способен мыслить независимо от общепринятых представлений, принимать самостоятельные решения и убеждать в своей правоте окружающих. Все это и определяет способности человека к управленческой деятельности.

Главное в том, что с помощью теста эти способности можно измерить и оценить в количественном виде. Таким образом, позиционный метод впервые позволяет содержательно описать, кто осуществляет ту или иную деятельность.

Измерения управленческих способностей открывает широчайшие перспективы по реальному управлению в системе менеджмента качества, потому что без учета наиважнейшего элемента кто – управление качеством остается лишь номинальным.

Позиционная диагностика системы управления дает руководителю исчерпывающую информацию о том, кто обеспечивает деятельность предприятия. И вся эта информация структурирована таким образом, что руководитель может взглянуть на нее с любой степенью подробности: от максимально обобщенной оценки свойств системы менеджмента качества в целом до особенностей управленческого потенциала каждого конкретного работника.

В конечном итоге руководитель получает стратегические ориентиры и тактические цели для управления качеством менеджмента. Именно эта информация дает возможность окончательно перейти к реальному управлению в области менеджмента качества.

Любого руководителя, прежде всего, будет интересовать вопрос, насколько объективны оценки, полученные в ходе такой диагностики. Исследования показывают, что эти оценки прямо отражают положение дел, складывающееся на предприятии за длительный промежуток времени. Это означает, что высокий уровень системы менеджмента качества является определяющим фактором эффективности деятельности.

Теперь руководитель, имея например стандарт ISO 9000 знает, что должны делать работники, чем и как должны действовать, чтобы качество деятельности начало соответствовать заданным требованиям, а самое главное, он будет иметь объективную оценку того, кто на что способен в этой деятельности, и следовательно, может ли управлять ею.

Возможность оценивать систему менеджмента качества с управленческой точки зрения – это возможность вывести менеджмент качества на принципиально новый уровень.

Возможность сделать ставку на людей, умеющих самостоятельно мыслить, положиться на самых надежных, исключить деструктивное влияние неспособных с помощью позиционного метода. Отсюда появляется возможность не делать попытки, а действительно решить проблему управления качеством. Более того, оценка самой системы менеджмента качества актуальна не только для управления качеством деятельности. От того, насколько эффективна система менеджмента качества в организации, зависит эффективность деятельности в целом, возможности и динамика развития организации, а также ее инвестиционная привлекательность. Только имея объективную оценку управления в системе менеджмента качества, руководитель может организовать на своем предприятии объемное управление.

Таким образом, позиционная диагностика системы управления – это не просто инструмент для оценки менеджмента качества, это инструмент для реализации стратегии завтрашнего дня.

Методические вопросы управления  
затратами на обеспечение качества продукции  
в системе менеджмента качества

Определением затрат на качество следует считать деятельность, связанную с оцениванием взаимосвязи и влияния затрат на качество на экономические показатели деятельности организации.

Определением затрат на качество – непосредственное продолжение анализа и проводится в организации для получения экономической информации при принятии высшим руководством решений в области качества, Она может проводиться по различным критериям в зависимости от целей организации в области качества или от характера информации, которая необходима для принятия экономически обоснованных решений в области качества.

Зарубежный опыт показывает, что норматив затрат на обеспечение качества продукции в целом по предприятию следует определять от выручки за реализацию продукции или объема продаж, причем для каждого конкретного приборостроительного предприятия величина норматива затрат различна и зависит от ряда причин, уровня менеджмента качества, уровня качества продукции конкурентов, цеховой возможности реализации продукции.

Планирование затрат на предприятии по видам деятельности должно базироваться на данных, опубликованных в литературных источниках, а также статистических данных по затратам. Для каждого предприятия они индивидуальны и мероприятия со временем изменяются.

Предлагается следующий подход к планированию затрат на обеспечение (гарантирование) качества приборостроительной продукции на предприятии.

При расчете затрат на обеспечение качества продукции состав затрат можно определить по формуле

$$Z_{ок} = \sum_{i=1}^m Z_{кi}^{пр} + \sum_{i=1}^l Z_{oi}^p \alpha_i^k \left( 1 + \frac{\sum_{i=1}^n Z_{oi}}{\sum_{i=1}^l Z_{oi}^p} \right), \quad (1)$$

где  $Z_{ок}$  – затраты по принятому объекту определения затрат, р.;  $Z_{кi}^{пр}$  – прямые затраты, определяемые расчетом или целевым учетом и относимые в действующей системе учета на статью прямых затрат либо в составе статей косвенных общепроизводственных затрат,  $i = 1, 2, \dots, t$ ;  $Z_{oi}^p$  – косвенные затраты, выделяемые из статей косвенных общепроизводственных затрат расчетным путем,  $i = 1, 2, \dots, e$ ;  $\alpha_i^k$  – расчетная доля затрат в I-й статье косвенных общепроизводственных затрат,  $i = 1, 2, \dots, e$ ;  $Z_{oi}$  – косвенные общепроизводственные затраты по I-й статье,  $i = 1, 2, \dots, n$ ; сумма за вычетом тех статей затрат, которые содержатся при действующей системе учета затрат на качество, определяемые расчетом, целевым учетом или выделяемые из включающих их статей общепроизводственных затрат расчетным путем.

Оптимальные затраты предприятия по качеству продукции состоят из суммы затрат неизбежных и устранимых. В свою очередь сумма затрат на обеспечение качества продукции состоит из суммы затрат трудно устранимых и легкоустранимых. Сумма затрат устранимых должна стремиться к нулю.

Перечисленные ограничения являются критериями оптимальности затрат на обеспечение качества продукции на предприятии.

В нашем видении формула для определения оптимальных затрат на обеспечение качества продукции имеет вид:

$$Z_{окп.оп}^{пред} = \left( \sum_{i=1}^m Z_{окп.н} + \sum_{j=1}^n Z_{окп.уст} \right) \quad (2)$$

или

$$Z_{окп.оп}^{пред} = \left( \sum_{i=1}^m Z_{окп.н} + \sum_{k=1}^p Z_{окп.уст} + \sum_{s=1}^l Z_{окп.л.уст} \right), \quad (3)$$

где  $\sum_{i=1}^m z_{\text{окп.н}}$  – сумма затрат неизбежных,  $i = 1, 2, \dots, m$ ;  $\sum_{k=1}^p z_{\text{окп.уст}}$  – сумма затрат устранимых,  $j = 1, 2, \dots, n$ ;  $\sum_{k=1}^p z_{\text{окп.т.уст}}$  – сумма затрат трудно устранимых,  $k = 1, 2, \dots, p$ ;  $\sum_{k=1}^p z_{\text{окп.л.уст}}$  – сумма затрат легкоустранимых,  $s = 1, 2, \dots, t$ .

Схема алгоритма управления затратами на обеспечение качества продукции на предприятии представлена на рис. 1. Для предприятия необходимо с экономической точки зрения достигать и поддерживать требуемый уровень качества при оптимальных затратах.

Таким образом, затраты необходимо планировать по видам деятельности, обеспечивающим качество, в зависимости от плановых объемов реализации продукции и типа производства.

Основной функцией управления затратами является учет затрат. Правильный учет затрат выступает необходимым условием определения эффективности функционирования системы обеспечения.

Учет затрат предполагает наличие количественных данных для оценки результатов работ по обеспечению качества продукции. На отечественных предприятиях, особенно где отсутствуют системы качества, отвечающие требованиям Международных стандартов ИСО 9000, учет затрат на качество ведется в основном на производстве и при обслуживании потребителей, что явно не соответствует действительным затратам.



**Рис. 1** Схема алгоритма управления затратами на обеспечение качества продукции на предприятии

Поэтому требуется расширить учет затрат на всю деятельность по обеспечению качества.

Особенности учета затрат в условиях рынка, а именно учет затрат по факторам производства и центрам ответственности, управление затратами на предприятии, достаточно подробно рассмотрены в научной литературе.

Определенную сложность для приборостроительных предприятий составляют экономические методы определения затрат по качеству. Международным стандартом ИСО 9004-1:1994 рекомендуются следующие методы определения затрат на качество:

- 1) метод калькуляции затрат на качество;
- 2) метод калькуляции затрат, связанных с процессами обеспечения качества;
- 3) метод определения потерь вследствие низкого качества.

Суть метода калькуляции затрат на обеспечение качества продукции заключается в том, что эти затраты подразделяются на затраты, являющиеся результатами хозяйственной внутренней деятельности и внешних работ. Составляющие затрат, связанные с хозяйственной внутренней деятельностью, учитываются на основе модели калькуляции затрат по таким составляющим, как профилактика, оценивание, дефекты.

К профилактике относится деятельность по предотвращению дефектов. Оценивание включает испытания, контроль и обследование для оценки выполнения требований к качеству. Внутренние затраты, являющиеся следствием дефектов, состоят из затрат, возникающих до поставки продукции вследствие того, что продукция не отвечает требованиям к качеству, например, повторное предоставление услуг, вторичная обработка, переделка, повторное испытание, брак.

Внешние затраты, являющиеся следствием дефектов, – это затраты, возникающие после поставки продукции вследствие того, что продукция не отвечает требованиям к качеству, например, техническое обслуживание и ремонт продукции, гарантии и возвраты, прямые затраты и скидки, затраты, связанные с изъятием продукции, издержки, связанные с несением юридической ответственности за качество продукции.

Метод калькуляции затрат, связанных с процессами обеспечения качества, используется для определения стоимости соответствия и стоимости несоответствия любого процесса, причем и то, и другое может быть источником экономии средств.

Эти понятия раскрываются следующим образом: 1) стоимость соответствия – затраты, понесенные с целью удовлетворения всех сформулированных и подразумеваемых запросов потребителей при безотказности существующего процесса; 2) стоимость несоответствия – затраты, понесенные вследствие нарушения существующего процесса.

При методе определения потерь вследствие низкого качества основное внимание уделяется внутренним и внешним потерям вследствие низкого качества и определению материальных и нематериальных потерь. Примером внешних нематериальных потерь является сокращение в будущем объема сбыта из-за неудовлетворенности потребителей. Примером внутренних нематериальных потерь может служить снижение производительности труда из-за переделок, неудовлетворительной эргономики, неиспользованных возможностей и способностей. Материальные потери представляют собой внутренние и внешние затраты, являющиеся следствием дефектов.

Приведенные методы учета затрат на качество продукции могут быть вполне приемлемыми для приборостроительных предприятий, но не исчерпывающими. Эти методы вторичны. К первичным методам следует отнести учет фактических затрат и нормативный метод учета затрат.

Изложенный в международном стандарте ИСО 9004-1 метод калькуляции затрат по названию можно отнести к первичному методу учета затрат, однако по содержанию он таковым не является. Учет затрат на качество группируется по составляющим: профилактика, оценивание, дефекты и затраты, возникающие после поставки продукции. Но прежде, чем группировать, необходимо установить, определить величину затрат на каждом профилактическом и оценочном действии, по конкретному дефекту.

Предлагаемые в данной работе методы учета затрат на качество продукции основываются на общеизвестных методах учета фактических затрат и нормативном методе учета, направленных на выявление и отражение фактической себестоимости продукции.

Метод учета фактических затрат позволяет производить полное и документально оформленное отражение затрат в системе счетов учета, осуществлять учетную регистрацию их в момент возникновения в процессе обеспечения качества продукции, дифференцировать и интегрировать затраты в зависимости от принятой на предприятии классификации затрат, относить фактически произведенные затраты на объекты их учета, сравнивать фактические показатели с плановыми. Этот метод, в конечном счете, дает возможность определить фактическую себестоимость обеспечения качества продукции.

Предлагаемый нами термин «себестоимость обеспечения качества продукции» определяется как стоимостная суммарная оценка используемых фактических затрат на всех этапах жизненного цикла продукции.

Использование метода учета фактических затрат на обеспечение качества приборостроительной продукции может иметь ряд недостатков, таких как неоперативное предоставление управленческому персоналу информации. При отсутствии нормативов на затраты, их можно сравнивать с затратами прошлых периодов, что носит относительный характер. Учет фактических затрат трудоемок. Невозможно оперативно сообщать руководству о непроизводительных потерях.

Однако отмеченные недостатки вскрывают пути организационного совершенствования при учете фактических затрат. Неоперативное предоставление управленческому персоналу информации о фактических затратах требует компьютеризации процесса. Отсутствие нормативов на затраты ставит необходимость их разработки, что в свою очередь, создает предпосылки для планирования затрат. Компьютеризация, нормативы на затраты по обеспечению качества продукции снижают ее трудоемкость, позволяют оперативно сообщать руководителям о непроизводительных потерях, например, из-за несоответствий поставленных материалов, полуфабрикатов, готовых изделий, бракованной продукции.

Нормативной величиной затрат на обеспечение качества продукции следует считать установленную и документально подтвержденную величину, определяющую планируемый расход денежных средств применительно к вполне конкретному виду или области деятельности, а также на всю деятельность по обеспечению качества продукции. Норматив затрат на обеспечение качества продукции – это универсальная норма, относящаяся к удельному расходованию затрат на обеспечение качества продукции.

Следует иметь в виду, что возможно искажение стоимостного выражения затрат под влиянием конъюнктурных колебаний, например, цены на контрольно-измерительное оборудование, стоимости услуг, работ, связанных с обеспечением качества продукции, тарифов на энергоносители, перевозки. Однако постатейное отражение затрат в себестоимости в местах возникновения этих затрат и компьютеризация обработки данных позволит выявить причину или причины искажения.

Таким образом, метод учета фактических затрат на обеспечение качества продукции с использованием компьютерной системы предприятия при соответствующем программном обеспечении дает возможность оперативного контроля процесса обеспечения качества продукции и предопределяет широкое его использование.

Нормативный метод учета затрат заключается в том, что на приборостроительном предприятии по каждому виду продукта составляется нормативная калькуляция, т.е. калькуляция себестоимости обеспечения качества продукции, исчисленная на начало рабочего дня, недели, декады, месяца, квартала, полугодия, года.

Нормы затрат на обеспечение качества могут устанавливаться в течение определенного интервала времени. Все изменения вносятся в нормативные калькуляции на обеспечение качества продукции. Нормы также могут изменяться по мере достижения требуемого уровня качества продукции.

При нормативном методе учет необходимо организовывать так, чтобы все текущие затраты подразделять на расходы по нормам и отклонениям от норм.

Получение данных об отклонениях позволит управлять затратами и одновременно калькулировать фактическую себестоимость обеспечения качества продукции. Фактическая себестоимость определяется путем прибавления или вычитания из нормативной себестоимости отклонений от норм по каждой статье.

Для функционирования нормативного метода учета затрат на обеспечение качества продукции должны соблюдаться следующие условия:

- составление нормативной калькуляции себестоимости обеспечения качества по каждой продукции предприятия;
- ведение в течение установленного отчетного периода времени учета изменений действующих норм обеспечения качества продукции для корректировки нормативной себестоимости;
- учет фактических затрат на обеспечение качества продукции в течение установленного отчетного периода времени с разделением их на затраты по нормам и отклонениям от норм;
- анализ причин и отклонений от норм затрат по местам их возникновения;
- расчет норматива затрат;
- определение фактической себестоимости качества продукции как суммы нормативной себестоимости и отклонений от норм затрат.

Рассмотрим первое из приведенных условий. Нормативная калькуляция себестоимости качества продукции может быть составлена при наличии у предприятия нормативной базы, содержащей показа-

тели, рассчитанные на основе политики в области качества, руководства по качеству, процедур системы обеспечения качества, конструкторской, технологической, финансовой и управленческой документации с целью использования при выполнении расчетов норм затрат.

Нормативный метод учета затрат позволяет, вне зависимости от окончания установленного отчетного периода, иметь на рассматриваемый момент времени фактическую себестоимость как алгебраическую сумму нормативной себестоимости и отклонений от норм затрат.

Однако следует иметь в виду, что из-за сложности определения отдельных нормативов затрат, они могут быть не установлены, но фактически затраты будут иметь место. В этом случае, по-видимому, нормативный метод учета затрат должен дополняться методом учета фактических затрат. Такой же метод целесообразен в случаях, когда на практике действуют лишь отдельные фрагменты нормативной базы обеспечения качества продукции.

В зависимости от разработанной на предприятии нормы затрат, нормативный метод учета затрат может содержать полный и неполный учет нормативных затрат. Блок-схема предлагаемых методов учета затрат на обеспечение качества продукции с учетом рекомендаций международного стандарта ИСО 9004-1 может быть представлена схемой (рис. 2).

Как свидетельствует практика управления, важнейшим методом определения затрат на обеспечение качества является использование показателя трудоемкости выполненных работ.

Организацию планирования и учета затрат на обеспечение качества должны вести планово-экономический отдел и отдел обеспечения качества.

Плановые данные по подразделениям должны доводиться на месяц в виде специальных таблиц, содержащих виды затрат, планируемые и фактические, их объемы. Вид затрат можно устанавливать согласно предложенных в данной работе или других классификаторов. Форма таблицы приведена на рис. 3.

Отчетность по подразделениям ведется до 10 числа следующего месяца. Ответственность за предоставление отчетов несут руководители подразделений.

Функция «контроль» и «регулирования» управление затратами на обеспечение качества продукции предполагает сравнение фактических затрат с запланированными, выявление отклонений и принятие оперативных мер по их приведению в соответствие. Сравнение фактических затрат с запланированными должны выполнять руководители подразделений и оперативно информировать, в зависимости от величин отклонений, планово-экономический отдел, а также отдел обеспечения качества или руководящий совет по обеспечению качества о превышении допустимых отклонений.

Таким образом, повсеместный учет фактических затрат на обеспечение качества продукции со значительной долей истины позволит получать данные о затратах и планировать их. Учет затрат на обеспечение качества продукции с использованием нормативного метода учета является хотя и трудоемким процессом, но несет информацию о затратах, достаточную для последующего анализа, принятия управленческих решений и контроля.

Отличие предложенных методов учета затрат на обеспечение качества продукции заключается в том, что они позволяют учитывать фактические затраты на каждом месте возникновения затрат, что является исходным моментом для планирования и дальнейшей оптимизации.

*П.В. Рубинов*

## **УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

---

---

Переход от плановой экономики к рыночным отношениям неизбежно приводит производителей к конкурентной борьбе за потребителя. Качество продукции становится ключевым фактором выживания. Чтобы обеспечить его на самом высоком уровне, многие организации предпринимают попытки внедрить систему менеджмента качества. Одним это удастся достаточно просто, другие при внедрении стандартов качества сталкиваются со значительными трудностями, у третьих так ничего и не получается. В чем причина?

Система менеджмента качества это системный инструмент, который сначала представлен в виде идеи, по мере внедрения становится руководством к действию для управленцев и лишь потом – руководством к действию для исполнителей. Это внедрение проходит тем эффективнее, чем лучше организовано управление на предприятии, чем более грамотными являются руководители в системе управления. И наоборот, при плохой организации управления система менеджмента качества может так и не перейти из стадии идеи в стадию руководства к действию. Фактически, качество менеджмента в этом случае является определяющим фактором. И именно разным качеством менеджмента можно объяснить, почему так по-разному внедряется система качества менеджмента на отечественных предприятиях.

Важно различать качество менеджмента и его содержание. Если проследить эволюцию подходов к управлению качеством продукции, то легко увидеть, что ее этапы – это наполнение управленческой деятельности новым содержанием. Так, знаменитая система Тейлора, от которой принято вести отсчет, представляла собой определенные требования к изготовлению деталей, к профессиональной подготовке работников и мотивации их деятельности. По сути это была управленческая технология, применение которой давало нужное качество изделий. На следующем этапе менеджерам предписывается управлять уже не качеством изделий, а качеством процессов, т.е. акцент с выявления брака переносится на его предупреждение. Затем появляется система тотального управления качеством, в которой ответственность за качество продукции возлагается в той или иной степени на каждого руководителя. Управленческие технологии на этом этапе усложняются, и в них начинает учитываться человеческий фактор.

Сейчас применительны системы стандартов, например, ISO 9000 или ISO 14000, которые направлены уже не столько на качество продукции, сколько на качество работы компании в целом. Проблема в том, что можно создавать сколь угодно совершенные стандарты и предписывать управленцам их выполнение, но наличие стандарта и его реализация – не одно и то же. Вот почему прежде, чем внедрять систему менеджмента качества, важно знать, способна ли система управления справиться с поставленной задачей, т.е. соответствует ли качество менеджмента определенным требованиям.

Сама суть проблемы качества заключается в том, что человек должен что-то делать, но по какой-то причине не делает этого. До сих пор попытки решить эту проблему осуществлялись в направлениях что, чем и как должен делать работник: стандарты, предписания, обучение, контроль, мотивация – все это направлено на выявление и предупреждение тех действий, которые приводят к браку в широком смысле этого слова.

Указанные направления как раз и определяют содержание деятельности, а качество менеджмента – это, прежде всего, кто, т.е. люди с их индивидуальными особенностями. Даже попытка учесть человеческий фактор сводится к описанию того, что нужно делать, какими средствами решать задачи и каким образом действовать. В связке субъект деятельности – содержание деятельности человек является ключевым звеном. Ведь в конечном итоге должно качество продукции обеспечивают не сами по себе качественные материалы, прогрессивные технологии, удачные конструкторские разработки, надежное оборудование и т.п., а то, насколько грамотно и ответственно, точно, бережно и разумно все это будет использовано и применено каждым работником предприятия. Следовательно, и вопрос оценки системы менеджмента качества является принципиально важным.

Под системой менеджмента качества подразумеваются некие особенности, благодаря которым различается менеджмент в разных организациях. Оценка системы менеджмента качества – это выделение каждой такой особенности, измерение степени ее выраженности и соотнесение с другими особенностями для получения какой-то итоговой оценки. Другими словами, оценить качество системы менеджмента можно только в том случае, если будет оценена каждая составная часть этого обобщающего понятия. Для этого потребуются разобраться с базовыми понятиями управленческой сферы, рассмотреть, что общего и в чем различия между разными системами управления.

Если деятельность человека представить как движение к какой-то цели, то ее можно изобразить в виде некоего вектора. Направленность вектора будет определяться целями деятельности, а величина – готовностью человека прилагать какие-то усилия для достижения этих целей. Когда человек действует сам по себе, он движется в желаемом направлении, куда хочет.

На производстве человек перестает принадлежать сам себе, потому что здесь от результатов его индивидуального труда зависит общий результат. Процесс производства диктует свои параметры движения и предписывает человеку нужное для достижения результата направление, т.е. задает свой вектор. Чтобы добиться общего результата, нужно сделать так, чтобы человек соотносил свои желания (а зачастую и поступался ими) с требованиями производства, прилагал свои усилия к достижению поставленных перед ним целей, двигался в нужном направлении.

Управление – это такое воздействие на человека, в результате которого он делает не то, что хочет, а то, что нужно. Управлять человеком в системе менеджмента качества – означает задавать ему правильное направление деятельности и добиваться от него нужного результата.

Следует отметить три обстоятельства:

Во-первых, понятие управление применимо лишь к человеку, поскольку только он может действовать правильно или неправильно. Механизм не может действовать неправильно: он всегда действует одинаково, в строгом соответствии со своей конструкцией или заданной программой. Даже будучи поломанным, он действует совершенно закономерно. Поэтому когда говорят, что какая-то машина работает неправильно, то на самом деле имеют в виду, что она действует не так, как от нее ожидали. Действия же человека определяются его свободой воли. Он сам решает, что правильно, а что – нет. Обе эти альтернативы, в конечном итоге, присутствуют в его сознании, и направление, в котором он будет двигаться, определяется только его выбором. Именно поэтому управление – это всегда прямое или косвенное воздействие на выбор человека.

Во-вторых, управление не следует путать с принуждением. Отличие заключается в том, что при последнем речь не идет о свободе воли, т.е. человек воспринимается как «говорящее орудие», лишенное всякого выбора. Его можно принудить, заставить делать «правильные» действия, но как только принуждающее воздействие снимается, человек вновь начинает двигаться в собственном направлении.

В-третьих, важно различать управление (обеспечение правильности движения к поставленной цели) и предпринимательство (собственно целеполагание). Различие заключается в том, что управление все-

гда имеет дело с человеком и поэтому неспецифично по отношению к предметной области, в которой человек действует.

Предпринимательство всегда связано с деятельностью в конкретной предметной области. Таким образом, предприниматель задает цели и определяет стратегию, а управленец превращает эту стратегию в программу действий и обеспечивает ее реализацию, добиваясь от всех работников однонаправленности движения. Задать человеку правильное направление деятельности довольно просто: вопрос содержания системы менеджмента качества проработан достаточно глубоко, однако чтобы добиться требуемого результата, нужно учитывать соотношение способностей руководителя и подчиненного, т.е. кто управляет кем. Именно это соотношение является определяющим при оценке качества менеджмента, потому что если руководитель способен повлиять на выбор подчиненного, значит, заданное направление будет выдерживаться. Если не способен – малоуправляемый подчиненный начнет действовать автономно. Проблема в том, что в общеизвестной практике до сих пор нет ясности, в чем сущность способностей к управлению, в результате, например, коммуникабельный работник, прошедший курсы, назначается руководителем, пытается управлять качеством, но в итоге оказывается не в состоянии эффективно управлять своими подчиненными.

Система управления – это люди, согласующие усилия других людей для достижения общего результата. Качество менеджмента тем выше, чем лучше система управления обеспечивает целостность и устойчивость деятельности. О целостности деятельности предприятия можно говорить тогда, когда все подразделения предприятия действуют как одно целое: только в этом случае и возможно двигаться, не отклоняясь от заданного курса. Ключевым свойством системы управления в системе менеджмента качества, благодаря которому обеспечивается целостность деятельности, является управляемость.

Чем выше управляемость, тем более целостна деятельность предприятия. Чем больше в системе неуправляемых элементов, тем больше деятельность предприятия приобретает фрагментарный характер. В противном случае усилий может прилагаться много, а результат нулевой. Из этого следует, что эффективность деятельности предприятия прямо пропорциональна степени согласованности действий ее работников.

Система менеджмента качества как нельзя лучше демонстрирует необходимость высокой управляемости. Стандарт ISO 9000 задает направление движения для всех служб и руководителей, следовательно, реализован он будет только в том случае, если все субъекты организации будут согласованно двигаться в заданном направлении. Если же кто-то начнет двигаться в собственном направлении (как раз это и происходит при потере управляемости в каком-то звене), это будет означать, что именно здесь стандарт не выполняется, именно здесь возможны сбои, влияющие на качество продукции.

Уровень управляемости – это то, что отличает одну систему управления от другой. Если не известен уровень управляемости на каждом конкретном участке деятельности, то говорить о полноценном управлении качеством нельзя. Чтобы оценить качество в системе менеджмента, нужно уметь оценивать уровень управляемости.

Однако общеизвестных методик оценки управляемости сегодня не существует. Об устойчивости деятельности можно говорить тогда, когда заданное направление выдерживается, несмотря на постоянно изменяющиеся обстоятельства. Ключевым свойством системы управления в системе менеджмента качества, благодаря которому обеспечивается устойчивость качественной деятельности, является адаптивность.

Адаптивность тем выше, чем больше в системе управления работников, способных к саморазвитию, готовых быстро ориентироваться и гибко перестраивать свою деятельность в соответствии с меняющимися обстоятельствами. Низкая адаптивность означает низкую выживаемость. Из этого следует, что успешность деятельности предприятия в изменяющихся условиях существенно зависит от того, есть в системе управления менеджмента качества самостоятельно мыслящие руководители или нет, и насколько они могут повлиять на деятельность предприятия.

Система менеджмента качества – концепция, требующая высокого уровня самостоятельности мышления как минимум от тех, кто намерен внедрить ее в деятельность. Если руководитель плохо понимает, что делает, его действия становятся формальными, а результат этих действий – незначительным. Поэтому без высокой адаптивности попытки внедрить стандарт ISO 9000 имеют мало шансов на успех. Уровень адаптивности – это то, что отличает одну систему управления от другой. Если не известен уровень адаптивности тех служб, которые внедряют стандарты качества, то говорить о каком-то результате можно только языком вероятности. Чтобы оценить качество системы менеджмента, нужно уметь оценивать еще и уровень адаптивности. Однако и здесь проблема в том, что общеизвестных методик оценки адаптивности сегодня не существует.

## **ПИФЫ И ОФБУ – НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КОЛЛЕКТИВНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ**

---

---

На протяжении последних лет в России традиционные и наиболее консервативные способы сбережения – покупка иностранной валюты и банковские депозиты – приносят весьма невысокую отдачу. Доллар второй год демонстрирует номинальное снижение по отношению к рублю, а евро отличается слишком большим диапазоном колебаний, чтобы его можно было считать надежным способом накопления.

А если учесть инфляцию рубля, то падение покупательной способности иностранной валюты в России приобретает уже вид устойчивого долгосрочного процесса. Та же инфляция практически не позволяет увеличивать реальный объем сбережений в форме банковских вкладов. Если в России уровень процентной ставки примерно такой же, как инфляция, то происходит всего лишь сохранение начального объема сбережений по его покупательной способности, либо в лучшем случае малозначительный прирост в размере 1 – 2 %. Вместе с расширением познаний в области личных финансов у наших граждан растет интерес к иным, чем банковские депозиты, способам приложения своих накоплений, в том числе и к покупке ценных бумаг. Для начинающих инвесторов «мостиком» на финансовый рынок могут служить ПИФы.

С 1996 г. на российском рынке финансовых услуг для населения начали работать принципиально новые структуры – паевые инвестиционные фонды.

*Паевой инвестиционный фонд (ПИФ)* – обособленный имущественный комплекс, состоящий из имущества, переданного в доверительное управление управляющей компании учредителем (учредителями) доверительного управления с условием объединения этого имущества с имуществом иных учредителей доверительного управления, и из имущества, полученного в процессе такого управления, доля в праве собственности на которое удостоверяется ценной бумагой (инвестиционным паем), выдаваемой управляющей компанией.

*Паевой инвестиционный фонд не является юридическим лицом.* Это означает, что плательщиком налога на доходы, полученным в виде прироста стоимости пая, будут юридические и физические лица – пайщики фонда. Доход от владения паем возникает только в момент его реализации (выкупа) и облагается по принятой ставке обложения дохода. Дивидендов по инвестиционным паям не начисляется.

*Паевые фонды* – инструмент коллективных инвестиций с очень простым алгоритмом работы. Средства множества инвесторов объединяются в единый денежный пул, который передается в доверительное управление специализированной компании, имеющей лицензию на этот вид профессиональной деятельности. Управляющая компания на основе имущества, аккумулированного фондом, создает *инвестиционный портфель*. Состав портфеля и структура представленных в нем активов зависят от той инвестиционной цели, которая закреплена в правилах доверительного управления фондом: например, сохранение реальной стоимости капитала при минимальном уровне риска или агрессивный прирост капитала при повышенном риске. Инвестор становится пайщиком и присоединяется к договору доверительного управления ПИФом через покупку его паев и выходит из фонда, прекращая договор с управляющей компанией, через погашение паев. *Специфика пая как ценной бумаги состоит в том, что он не имеет номинальной стоимости.* Его цена определяется стоимостью инвестиционного портфеля фонда и рассчитывается как частное от деления стоимости чистых активов (СЧА) фонда на количество паев.

В зависимости от возможности выкупа паев существует 3 типа паевых фондов:

- *открытые* – предполагают наличие у владельца инвестиционных паев права в любой рабочий день требовать от управляющей компании погашения всех принадлежащих ему инвестиционных паев и прекращения тем самым договора доверительного управления паевым инвестиционным фондом между ним и управляющей компанией или погашения части принадлежащих ему инвестиционных паев. Это удобные фонды для граждан. Эти фонды создаются только для вложений в ценные бумаги, имеющие признаваемую котировку. В первую очередь, это денежные вклады, акции крупнейших российских приватизированных предприятий и государственные ценные бумаги.

- *интервальные* – предполагают наличие у владельца инвестиционных паев права в течение срока, установленного правилами доверительного управления паевым инвестиционным фондом (не реже 1 раза в год), требовать от управляющей компании погашения всех принадлежащих ему инвестиционных паев и прекращения тем самым договора доверительного управления паевым инвестиционным фондом между ним и управляющей компанией или погашения части принадлежащих ему инвестиционных паев. Интервальные фонды предназначены и для инвестиций в менее ликвидные активы.

- *закрытые* – предполагают отсутствие у владельца инвестиционных паев права требовать от управляющей компании прекращения договора доверительного управления паевым инвестиционным фондом до истечения срока его действия иначе, как в случаях, предусмотренных Федеральным Законом. Закрытые фонды имеют строго определенное число паев. Они дают возможность пайщикам участвовать в общем собрании владельцев инвестиционных паев, а также право на получение дохода от доверительного управления имуществом, составляющим фонд, если это предусмотрено правилами. Например, в случае принятия общим собранием решения об изменении правил фонда, погасить свои паи могут пайщики, голосовавшие против этого решения или на принимавшие участие в голосовании.

Появление механизма коллективных инвестиций было обусловлено тем, что самостоятельные операции на финансовых рынках зачастую оказывались недоступными частным инвесторам. Основные причины – недостаток знаний в этой области, необходимость посвящать этому виду деятельности значительное время, высокие затраты на построение эффективно диверсифицированного портфеля. Кроме того, из-за особенностей инфраструктуры рынка долговых обязательств его участникам зачастую невыгодно работать со средствами мелких инвесторов, а некоторые выпуски госбумаг просто не предназначены для размещения среди физических лиц. Создание ПИФов должно было способствовать преодолению этих препятствий, а также стимулированию инвестиционной активности населения.

На Западе институт коллективных инвестиций пользуется огромной популярностью и является основным способом участия населения в операциях на финансовом рынке.

### **Основные проблемы функционирования паевых фондов в РФ**

*Диверсификация активов.* Управляющая фондом компания в соответствии с заявленной инвестиционной целью формирует портфель, в котором может быть представлен не один десяток инструментов. Для частного инвестора самостоятельное создание аналогичного по структуре портфеля потребовало бы значительной располагаемой суммы и обошлось бы намного дороже (при покупке крупных пакетов ценных бумаг расходы на брокерские комиссии оказываются ниже). Многие начинающие инвесторы знают, что для снижения риска по портфелю необходимо прибегнуть к диверсификации, но под ней они понимают принцип «нельзя класть все яйца в одну корзину», который реализуют через покупку «винегрета» из случайно подобранных активов. Но эффективная, а не примитивная диверсификация подразумевает, что компоненты портфеля подбираются с учетом отрицательной корреляции (чтобы прирост по одним инструментам компенсировал потери по другим), поэтому создание эффективно диверсифицированного портфеля может представить трудность для неподготовленного инвестора.

*Жесткий контроль со стороны государства* обеспечивает защиту прав инвесторов. С 1996 г., когда начали работу первые ПИФы, не было зафиксировано ни одного случая обмана или мошенничества. Имущество фонда, находящееся в долевой собственности пайщиков, хранится в спецдепозитарии. Управляющей компании, чтобы совершить с активами фонда какие-либо действия, необходимо получить от него согласие. Подобное разделение полномочий по хранению и распоряжению имуществом фонда, а также принцип его обособленности, реализуемый через учет на отдельном балансе, позволяют пресекать возможные злоупотребления со стороны управляющего. В случае, если депозитарий заметит какие-либо нарушения в деятельности управляющей компании, информация об этом будет направлена в ФСФР. Неисправление нарушений или их повторное совершение грозит управляющему приостановлением или даже отзывом лицензии. Помимо спецдепозитария своего рода контроль осуществляют регистратор, ведущий реестр владельцев паев, и аудитор. Таким образом, можно говорить о системе многостороннего контроля как со стороны ФСФР, так и компаний, составляющих инфраструктуру ПИФа.

В соответствии с требованиями ФСФР к раскрытию информации управляющая компания должна публиковать свой бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках; баланс имущества ПИФа и отчет об изменении его стоимости, справку о СЧА и др.

*Избежание двойного налогообложения.* Согласно действующему законодательству, паевые фонды не являются юридическими лицами, поэтому у них не возникает обязательств по уплате налога на прибыль. Налогообложению подлежит только доход, полученный владельцами паев при их реализации, –

разница между ценой погашения и ценой покупки пая. Обязанности по определению налоговой базы и исчислению суммы налога на доходы физических лиц, полученные от реализации инвестиционных паев, а также по удержанию налога с указанных доходов в соответствии с гл. 23 НК РФ возлагаются на управляющую компанию. Для физических лиц – резидентов ставка подоходного налога составляет 13 %, для нерезидентов – 30 %.

*Простой механизм инвестирования.* Инвестор в соответствии с правилами фонда передает заявку на приобретение, погашение или обмен паев управляющей компании или ее агентам. Следить за изменением стоимости пая он может, заходя на сайт УК или обращаясь непосредственно к ней или к ее агентам – по требованию пайщика они обязаны предоставить ему справку о СЧА фонда и последней расчетной стоимости пая, отчет об изменении стоимости имущества, составляющего ПИФ, и его баланс.

### **Перспективы развития ПИФов в России**

В настоящее время в России действует большое количество инвестиционных фондов. Многие из них осуществляют свою деятельность при участии преимущественно инвестирования. Деятельность инвестиционных фондов в России регламентируется соответствующими законодательными документами.

В последнее время в нашей стране наблюдается тенденция к увеличению числа инвестиционных фондов. В большей степени это вызвано развитием инвестиционной инфраструктуры вообще, что дало зеленый свет образованию такого эффективного механизма привлечения капитала в важные отрасли народного хозяйства, как инвестиционный фонд. Кроме того, продолжается совершенствование законодательно-правовой базы, обеспечивающей нормальную жизнедеятельность инвестиционным фондам.

В целом, следует сказать, что развитие инвестиционных фондов в России благоприятно сказывается на экономике, так как пока это один из лучших методов инвестирования средств в хозяйственную сферу.

*Важнейшим прорывом в развитии отечественной индустрии коллективных инвестиций* можно считать прошедшие 31 января в РТС первые биржевые торги паями ПИФа. «Первопроходцем» стал ИПИФ «Дивидендные акции и корпоративные облигации» под управлением ЗАО «РЕГИОН Эссет Менеджмент». Организация обращения паев на бирже позволит существенно расширить географию потенциальных пайщиков (операции с паями можно будет осуществлять через любого брокера, являющегося членом биржи), а наличие ликвидного вторичного рынка предоставит инвесторам возможность продавать и покупать паи ИПИФов в любой момент времени. Кроме того, за счет системы электронного документооборота повысится оперативность расчетов с пайщиками – с 3 – 15 дней до 1 дня. О планах организации обращения паев заявила и ММВБ – соответствующие изменения уже внесены в ее правила листинга и согласованы с ФСФР.

### **Ближайшие перспективы**

2004 г. можно назвать годом паевых инвестиционных фондов, поскольку именно в этом году резко увеличился приток клиентов в ПИФы. За несколько лет своего существования в России паевые фонды зарекомендовали себя как надежный и удобный финансовый инструмент. Люди осознали его реальные преимущества: возможность размещения средств на фондовом рынке как мелкому, так и крупному инвестору, уменьшение инвестиционных рисков за счет диверсификации вложений, возможность выбора стратегии инвестирования, информационная открытость деятельности фондов.

В связи с присвоением России международным рейтинговым агентством Standard & Poor's инвестиционного рейтинга, можно ожидать роста индекса РТС и, соответственно, повышения доходности ПИФов.

В 2005 г., если не будет продолжаться в стране передела собственности, и рынок будет расти, что, в свою очередь, позволит заработать ПИФам доходность выше банковской, то приток клиентов в ПИФы сохранится, если рынок будет падать (поскольку ПИФам нельзя открывать короткие позиции и «сидеть» в деньгах), то не исключен отток клиентов».

2005 г., скорее всего, станет не менее сложным для ПИФов чем 2004 г. Увеличившаяся конкуренция, а также нежелание основной массы пайщиков мириться с большой волатильностью рынка может вызвать волны притоков и оттоков пайщиков, что как показала практика 2004 г. оборачивается против них самих, так как основной приток происходит на верху рынка, а основной отток вниз.

Несмотря на все вышесказанное, многие считают, что популярность ПИФов будет возрастать, хотя и не так резко как хотелось бы.

Если же обратиться к инвесторам, то, согласно опросу, проведенному на сайте Ivestfunds.ru, 48 % опрошенных считают, что популярность паевых инвестиционных фондов в 2005 г. останется на прежнем уровне, 36 % оптимистично полагают, что популярность ПИФов резко возрастет, и лишь 14 % думают, что пайщики начнут покидать ПИФы. Остальных (2 %) судьба ПИФов в 2005 г. совершенно не беспокоит.

### ОФБУ – альтернатива ПИФов

Под коллективными инвестициями, как правило, понимается деятельность паевых инвестиционных фондов (ПИФов). В целом это действительно оправданно. В настоящий момент действует более 150 паевых фондов, управляющих активами на сумму более 78 млрд. р.

Вместе с тем в нашей стране существует еще один вид коллективных инвестиций – общие фонды банковского управления (ОФБУ). Возникновению ОФБУ положило начало принятая в 1997 г. Инструкция ЦБР № 63 от 2 июля 1997 г. в которой, основываясь на положениях и статьях ГК РФ, описан порядок создания и функционирования таких фондов. По идее их создателей, ОФБУ должны были дублировать паевые фонды, находясь под контролем Центробанка. Таким образом, каждый из конфликтовавших в тот момент регуляторов финансового рынка занимался решением задачи формирования отрасли коллективных инвестиций. Однако наступивший финансовый кризис 1998 г., принесший заметные потери в рядах российских банков, отодвинул на второй план развитие данного типа фондов из числа предлагаемых банками продуктов. Лишь в 2003 – 2004 гг. стало заметно некоторое оживление в данной сфере. В настоящий момент в РФ действует несколько десятков ОФБУ.

Проведем сравнительный анализ двух типов фондов (табл. 1, 2) и ответим на два базовых вопроса: что у них общего и в чем их различия?

Существенной особенностью ОФБУ является то обстоятельство, что подобные фонды могут инвестировать в любые ценные бумаги, в частности векселя, что практически не могут сделать ПИФы. В целом в рамках работы ОФБУ гораздо легче и удобнее предлагать клиентам варианты инвестиционной декларации и учитывать их предпочтения. К этому стоит добавить, что возможно создание фондов драгметаллов для кредитных организаций, обладающих лицензией на работу с ними. Хотя, конечно, на этом пути существует много преград, в том числе и отсутствие в стране монетарного золота, при наличии только товарного, облагаемого НДС.

#### 1 Базовые параметры фондов

Параметр	ПИФ	ОФБУ
Регулятор	ФСФР	ЦБР
Законодательство	Базовый закон об инвестиционных фондах, множество нормативных актов	Инструкция № 63
Кто может учредить	Только некредитные коммерческие организации	Только кредитные организации
Основной документ	Правила фонда	Общие условия и инвестиционная декларация фонда
Тип собственности при вложениях в фонд	Клиент приобретает ценную бумагу – пай фонда	Клиент получает сертификат долевого участия – документ, свидетельствующий о факте передачи имущества в доверительное управление и размере доли учредителя

в составе ОФБУ. Сертификат долевого участия не является имуществом и не может быть предметом договоров купли/продажи и иных сделок

## 2 Конкурентные преимущества фондов

ПИФы	ОФБУ
1 Являются широко известным продуктом.	1 Представляет гораздо больший спектр объектов инвестирования, включая векселя, ценные металлы и драгоценные камни, что дает возможность создания «металлических» фондов.
2 Обладают налоговыми преимуществами.	2 Возможен вход в фонд клиентов ценными бумагами
3 Паи фондов обладают ликвидностью и возможностью широкого распространения.	3 Деятельность достаточно свободна в нормативном/регулирующем плане, что позволяет создавать более гибкие продукты для разных категорий клиентов
4 Имеется жесткая система регулирования, что в целом повышает защиту инвесторов.	
5 Имеются возможности инвестирования в недвижимость	

В заключение хотелось бы отметить, что каждый из типов фондов в настоящее время имеет свои конкурентные преимущества и перспективы развития (табл. 2).

Несомненно, что в ближайшие годы отрасль коллективных инвестиций будет и дальше увеличивать свои обороты. Все больше наших граждан будут направлять свои сбережения в экономику России, в ценные бумаги российских предприятий. И в этом процессе займут свое достойное место такие формы инвестирования, как ПИФы и ОФБУ.

*И.М. Немцова*

### ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ РЕГИОНА

Переход к новой парадигме государственного управления инвестициями является основой прогресса национальной экономики. Это особенно важно сейчас, когда многие стороны реальной экономической ситуации в регионах и на предприятиях трактуется разными руководителями и специалистами управления по-разному.

Наиболее остро эти различия проявляются в вопросах формирования и развития инфраструктуры инвестиционных процессов.

В теории инвестиционной деятельности об инфраструктурных проблемах всерьез заговорили только в последние пять-шесть лет. Однако роль и значение инфраструктуры для реализации как эффективного управления инвестиционной деятельностью, так и для успешной реорганизации всей системы инвестиции трудно переоценить. Формирование хорошо развитой и эффективно действующей инфраструктуры является одной из важнейших предпосылок и одним из важнейших условий создания эффективной системы управления инвестициями.

Актуальность решения этой проблемы обусловлена целым рядом обстоятельств.

Во-первых, явно недостаточным уровнем развития инфраструктуры управления инвестиционными процессами в целом, процессами формирования финансово-инвестиционного комплекса региона и другими.

Во-вторых, колоссальной значимостью инфраструктурного обеспечения для организации эффективного взаимодействия всех субъектов инвестиционной деятельности в рамках единого инвестиционного комплекса регионов.

В-третьих, тем, что создание инфраструктуры высокого уровня развития и высокого качества – процесс достаточно длительный и дорогостоящий. Положение в этом смысле усугубляется еще и тем, что инфраструктура, как правило, реализует самостоятельно только часть своего продукта и поэтому не может быть эффективна без тех отраслей, для которых она создается.

Для выработки и реализации государственной инвестиционной политики на всех уровнях необходимы организационные предпосылки важнейшей из которых является наличие разветвленной инфраструктуры развития и поддержки сфер народного хозяйства как инфраструктуры (формирования), обеспечения и развития инвестиционного процесса, включающей экономико-географическое положение территории (государства, региона, муниципалитета и др.), ее инфраструктурную освоенность и обеспеченность.

В теории инфраструктура определяется как комплекс отраслей, обслуживающих какие-либо процессы социально-экономического развития. То есть инфраструктура инвестиций развивается и структурируется на базе соответствующего развития самой инвестиционной деятельности.

Поддержка этих процессов на всех уровнях государственного управления, в соответствии с логикой и приоритетами государственной кредитно-финансовой и инвестиционной политики, должна включать создание условий для формирования и развития конкурентной инвестиционной инфраструктуры по организации, обеспечению, поддержке инвестиционного процесса.

В теоретическом и методическом плане наиболее проработанной является инфраструктура финансовых инвестиций. Достаточно подробно охарактеризованы основные институты этой инфраструктуры, определены их функции и особенности функционирования.

Можно совершенно отчетливо поставить две проблемы, возникающие при создании инфраструктуры региональных инвестиций.

Первая – формирование полного инфраструктурного комплекса в регионе, вторая – формирование инфраструктуры управления инвестициями, которое сводится, в основном, к формированию информационной инфраструктуры.

Для решения первой инфраструктура финансовых инвестиций по нашему мнению, должна быть дополнена инфраструктурными институтами, обслуживающими процессы реальных инвестиций. Этот сегмент инфраструктуры может формироваться на основе существующих институтов посредников на региональном рынке инвестиционных товаров.

Ряд посредников на региональном рынке инвестиций одновременно являются субъектами инфраструктуры. Например, проектные организации при продаже своей продукции (в виде тиражированных и привязанных к конкретным условиям заказчика инвестиционных проектов) выступают в виде посредника на рынке инвестиций, а при создании необходимых баз данных по объектам инвестиционного рынка могут выступать субъектами информационной инфраструктуры.

В наиболее выпуклой форме инфраструктурной функции проявляются в действиях такого посредника, как система торгов и аукционов.

Хорошо организованные торги (аукционы), несут гигантскую информационную нагрузку. Для их эффективного проведения необходимо формирование огромных массивов информации о поставщиках и подрядчиках, имеющих заказы на инвестиционные объекты. Сама процедура проведения торгов (аукционов) – это вершина информационного айсберга.

Для эффективного функционирования системы торгово-закупочной деятельности должны быть созданы определенные условия. К таким условиям относятся:

- создание необходимых транспортных коммуникаций;
- создание хорошо разветвленной и эффективно функционирующей системы связи;
- создание системы технического и организационного сервиса торгово-закупочной деятельности;
- создание системы сертификации продукции и др.

Нельзя не упомянуть тот факт, что транспортная система сама по себе является гигантской инфраструктурой экономики на всех уровнях от федерального до муниципального.

Кроме того, нельзя не упомянуть о такой важнейшей составляющей инфраструктуры реальных инвестиций, как система складского хозяйства, представленная сетью складов, баз, терминалов и т.п.

Современное складское хозяйство – это не только и не столько необходимые помещения, а прежде всего их техническое оснащение.

Организация указанных элементов инфраструктуры реальных инвестиций на необходимом уровне требует очень существенных капитальных вложений.

Упрощенный подход к решению этой проблемы привел к тому, что сегодня в России эти элементы инфраструктуры функционируют в подавляющем большинстве случаев не эффективно.

В инфраструктурной проблеме есть еще одна сторона – инфраструктура управления инвестициями. Технология управления является информационным процессом, а, следовательно, и основные субъекты ее инфраструктуры – это информационные организации.

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

- РАЗРАБОТКУ САМОЙ СИСТЕМЫ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ;

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

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

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

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

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

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

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

- СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ПРОЕКТОМ ИЛИ ПРОГРАММОЙ;

- УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ ОТДЕЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ;

- УРОВЕНЬ ИСПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА (КОМАНДА ПРОЕКТА);

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ РУКОВОДСТВА ОТВЕЧАЕТ ЗА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ, СВЯЗАННЫХ С УТВЕРЖДЕНИЕМ ЦЕЛЕЙ, ПРИОРИТЕТОВ И ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ, КОНТРОЛЕМ ДОСТИЖЕНИЯ ВСЕХ ПРОМЕЖУТОЧНЫХ И КОНЕЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ. ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА НА ДАННОМ УРОВНЕ УПРАВЛЕНИЯ ДОЛЖНА ОБЕСПЕЧИВАТЬ СБОР

ДАННЫХ ИЗ РАЗЛИЧНЫХ ИСТОЧНИКОВ, ОБОБЩЕНИЕ И ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ДАННЫХ В ФОРМЕ, УДОБНОЙ ДЛЯ ИНТУИТИВНОГО ВОСПРИЯТИЯ.

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

На уровне исполнения задач проектов необходима детальная информация, регламентирующая и обеспечивающая выполнение задач.