

*Саратовский Государственный университет  
Им. Н.Г. Чернышевского  
Кафедра менеджмента и маркетинга*

## **Управление поведением корпораций в изменяющейся экономической среде**

*Сборник научных статей*

Саратов  
Издательство «Саратовский источник»  
2011 

УДК

ББК

К 64 Управление поведением корпораций в изменяющейся экономической среде. Сб. науч. Ст./под ред. д.э.н., проф. Сидниной В.Л. – Саратов: Издательство «Саратовский источник» 2011. – 99 с.

ISBN

Сборник подготовлен сотрудниками кафедры Менеджмента и маркетинга Саратовского государственного университета им. Н.Г.Чернышевского.

В сборнике рассматриваются теоретические и практические вопросы управления поведением организаций в неопределенной рыночной среде, выделяются особенности корпоративного управления альянсами в России. Отдельно отмечается роль государственных корпораций в инновационном развитии экономике России.

Также авторы уделяют внимание и более узким областям, таким как маркетинговое обеспечение деятельности медицинских сфер, анализу и аудиту web-сайтов как инструментов интернет маркетинга корпораций. Рассматриваются в статьях и основные предпосылки формирования системы управления рисками в корпорации, влияние грамотного корпоративного управления на общую экономическую безопасность страны.

Авторы уделяют и внимание такой важной стороне как формирование антикоррупционного сознания в контексте повышения эффективности корпоративного управления, предлагают пути совершенствования Российской модели корпоративного управления.

Сборник адресован студентам, аспирантам, преподавателям, научным и практическим работникам.

*Рекомендовано кафедрой менеджмента и маркетинга*

ISBN

© Саратовский государственный университет  
имени Н.Г.Чернышевского, 2011

© Коллектив авторов, 2011

## УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ В НЕОПРЕДЕЛЁННОЙ РЫНОЧНОЙ СРЕДЕ

Управление поведением организации – это управление ее поведением во внешней и внутренней среде по отношению к внешним и внутренним стейкхолдерам (заинтересованным группам) для достижения организационных целей. Для достижения запланированных целей первостепенной и жизненно необходимой потребностью развития организаций становится приспособление к внешней среде при безусловной важности интеграции их внутренней среды. Постоянно меняющаяся среда функционирования требует от организаций укрепления конкурентоспособности, ориентации на инновации, быстрого и гибкого реагирования на сигналы рынка для повышения эффективности организации и выживания в долгосрочной перспективе.

Экономическое поведение организации в условиях рыночной неопределенности выступает как адаптивное хозяйствование, направленное на поиск, сохранение рентабельных направлений деятельности и укрепление рыночной позиции на основе установления взаимосвязей и взаимодействий между организацией и ее заинтересованными группами, внутренней и внешней согласованности системы их интересов, обеспечивающее динамическое соответствие в системе «организация – среда» для выживания в долгосрочной перспективе.

Содержанием такого поведения выступают отношения взаимодействия стейкхолдеров организации, которые создают гибкую систему взаимосвязей как внутри организации, так и на ее входах и выходах, обеспечивают воспроизводство необходимых ресурсов, поддерживают и укрепляют ее устойчивое положение в среде, формируют самоорганизующуюся сеть предприятий, способных к саморазвитию и осуществляющих взаимный процесс адаптации к меняющейся среде для выживания в долгосрочной перспективе.

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных стейкхолдеров, связанных с её деятельностью. Это интересы собственников, менеджеров, работников, трудового коллектива, потребителей продукции, поставщиков ресурсов, государства, общества. Наиболее устойчивое влияние на целевую ориентацию оказывают интересы собственников, менеджеров, работников и потребителей. Однако цель организации в целом не совпадает ни с одной из указанных групп интересов. Она в общих чертах описывает, направляет и регулирует поведение организации во внешней и внутренней среде, наделяя его внутренним законом, которому подчиняются

все факторы внутренней среды организации. Конечная цель организации состоит в обеспечении устойчивого хозяйствования и развития для выживания в долгосрочной перспективе. Для этого поведение организации должно быть эффективным. В свою очередь, данная цель может быть представлена как система целей, имеющих более конкретные характеристики:

- создание, сохранение и изменение потенциала организации, обеспечение его соответствия внешней среде, что повышает внутреннюю эффективность организации, связанную с эффективным использованием ресурсов;
- удовлетворение требований к организации со стороны внешних заинтересованных групп и предъявление своих требований к ним, что обеспечивает повышение внешней эффективности организации, проявляющейся в более высоком уровне удовлетворённости потребностей внешних стейкхолдеров;
- реализация экономических интересов и целей внутренних стейкхолдеров организации, ведущая к росту их удовлетворённости.

Таким образом, управление поведением организации в неопределённой среде направлено на достижение более высокого уровня удовлетворённости потребностей всех заинтересованных групп, что повышает эффективность функционирования организации и обеспечивает ей выживание в долгосрочной перспективе.

Экономическое поведение организации в условиях рыночной неопределённости выступает в двух формах: адаптации организации к среде и влияния на среду с целью ее изменения. Такое поведение охватывает не только реакции организации на изменения после того, как они уже произошли, но и все действия стратегического характера, которые упреждают изменения внешней среды и улучшают долгосрочную рыночную позицию организации. В связи с этим необходимо различать краткосрочную и долгосрочную адаптацию, которая предполагает развитие и рост организации.

**Адаптация** – это процесс приспособления функционирующей организации к внешней среде на основе изменения организации, её функций, структуры, взаимоотношений и взаимодействий внутри предприятия и с внешними стейкхолдерами на основе изменения самой среды. Суть адаптации в том, что внутренние процессы предприятия, несмотря на изменчивость его внешних условий, поддерживают устойчивость, необходимую не только для выживания в краткосрочном периоде, но и для развития предприятия и выживания в долгосрочном периоде, которое предполагает получение оптимальной с точки зрения устойчивого долгосрочного развития прибыли. В данном случае имеется в виду как

устойчивость функционирования предприятия, так и устойчивость равновесия в системе «организация – среда».

В условиях рыночной неопределенности, когда организации вынуждены функционировать и самостоятельно определять свое место в изменяющейся среде, цели и стратегии развития, управление поведением организации в первую очередь направлено на реализацию таких её свойств, как целостность, целенаправленность, эмерджентность, самоорганизация, гибкость и устойчивость.

Целостность означает внутреннее единство организации как социо-технической системы, её качественную определенность и относительную автономность, независимость от окружающей среды.

Эмерджентность означает невыводимость поведения организации в целом из поведения составляющих её элементов. Определяющее влияние на поведение организации оказывает характер взаимосвязей между элементами системы. Как следствие, вклад отдельных подразделений в эффективность организации не всегда определяется их собственной эффективностью. Например, внутренняя эффективность производственного подразделения, характеризующая эффективность использования ресурсов не означает внешнюю эффективность организации и не гарантирует её выживание в долгосрочной перспективе. Ещё одно следствие заключается в том, что управление организацией часто не достигает поставленных руководителем целей. Например, попытка улучшить ситуацию с помощью жёсткого регламентирования и контроля может привести к ухудшению ситуации. Третье следствие состоит в том, что можно достичь нового качества организации как сложной социально-экономической системы, изменяя характер взаимосвязей между её элементами.

Самоорганизация означает изменение структуры организации, корректировку целей, содержания деятельности, что позволяет адаптироваться к среде. Это свойство лежит в основе стратегического развития организации и реализуется через самостоятельное формирование стратегии её поведения.

Гибкость представляет собой способность организации перераспределять ресурсы с одного вида деятельности на другой без коренного изменения организационной структуры, основных производственных фондов, технологий и персонала, осваивать выпуск и прибыльную продажу новых и разных товаров, учитывая потребности покупателей и изменение стратегий конкурентов, и тем самым развиваться и выживать в долгосрочной перспективе.

Интегрированным (обобщающим) свойством экономического поведения организации является устойчивость. Экономическая устойчивость организации – это способность к сохранению своей целостности

и качественной определенности в процессе функционирования в изменяющихся условиях. Такая устойчивость представляет собой способность организации, находившейся в состоянии динамического равновесия с внешней средой, выполнять необходимые функции и достигать поставленные цели при изменившихся условиях, нарушивших равновесие в системе «организация – среда», и восстанавливать прежнее или новое состояние равновесия между всеми элементами системы через изменение потенциала организации, характера взаимосвязей между элементами или изменение характера взаимоотношений с внешней средой.

На устойчивость организации оказывают влияние разные факторы: объем производства, его диверсификация, эффективность хозяйственных и финансовых операций, высокое качество продукции, пользующейся спросом, наличие эффективных форм взаимодействия с внутренними и внешними заинтересованными группами и т.д.

Обеспечивается устойчивость в процессе управления поведением организации посредством реализации таких её свойств, как целостность, эмерджентность, самоорганизация, гибкость.

В условиях неопределенности внешней среды производственная функция перестает быть главной функцией экономического поведения организации. Более важным становится её долгосрочная готовность адаптироваться к изменениям внешней среды.

В определенной рыночной среде, когда факторов, воздействующих на организацию немного и они почти не меняются, она может успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние процессы, связанные с эффективностью использования ресурсов в текущей деятельности. Основными функциями этой деятельности являются:

- производство продукции, пользующейся спросом, с минимальными издержками;
- реализация продукции по выгодным ценам и через обмен возмещение в срок всех издержек производства и обращения и получение прибыли;
- покупка качественных ресурсов, готовых к производительному потреблению в строго установленные сроки.

Реализация этих функций в неопределенной рыночной среде зависит не столько от собственных усилий организации, осуществления внутренних процессов, сколько от её взаимодействия с другими хозяйствующими субъектами, которое осуществляется с помощью материальных, финансовых и информационных потоков. Данное взаимодействие позволяет организации адаптироваться к внешней среде, изменения

которой вызывают необходимость поиска новых форм взаимодействия. В связи с этим появляются новые функции поведения организаций.

Краткосрочная адаптация и реализация целей в краткосрочной перспективе осуществляется через следующие функции:

- снижение уровня неопределенности внешней среды посредством информационного мониторинга и прогнозирования тенденций её развития. Цель такого мониторинга и прогнозирования тройка: выявить позиции и потенциал конкурентов, найти надежных поставщиков ресурсов и свободные «ниши» для продвижения новых продуктов, разрабатываемых организацией;

- осуществление производственного процесса на основе создания зоны стабильности и контроля внешней среды. Основой такой стабильности является формирование взаимосвязей и взаимодействий организации на входах и выходах. В перспективе взаимодействие направлено на установление партнерских отношений с поставщиками и потребителями продукции;

- поддержание непрерывного потока необходимых ресурсов, включая общественную поддержку продуктов и политики организации. Основными ресурсами в современных условиях являются информация, технологические нововведения и человеческие ресурсы;

- создание условий сбалансированного взаимодействия технической и социальной подсистем. В социотехнической системе человек не отчужден от производственного процесса, он не только профессионально компетентен, но и инициативен. Он хорошо ориентируется как на своем рабочем месте, так и в работе организации в целом, что позволяет стать активным участником её деятельности. Это изменяет отношения между работниками и администрацией, а также между самими работниками;

- обеспечение сотрудничества персонала и администрации на основе консолидации интересов и взаимного контроля деятельности;

- создание системы резервов. Причем, чем выше уровень неопределенности, тем больше могут быть резервы. Они выступают как заменитель расходов на поиск информации и создания сети межфирменного взаимодействия и партнерства, которые позволяют принимать более точные решения;

- балансирование интересов организации и её основных заинтересованных групп. Возможным, но не лучшим решением проблемы предлагается удовлетворение в большей степени интересов тех стейкхолдеров, которые в данный момент контролируют наиболее ценные для организации ресурсы.

Реализация перечисленных функций формирует конкурентоспособность организации и осуществляет краткосрочную адаптацию к внешней среде. Индикаторами краткосрочной адаптации, позволяющими оценивать вероятность выживания в долгосрочном периоде могут быть производительность, внутренняя эффективность, качество продукта, норма прибыли, способность быстро разрабатывать новые продукты, аварийность, текучесть кадров, моральное состояние и удовлетворенность работников, цена акции, доля рынка, репутация предприятия, наличие долгосрочных контрактов, соглашений о сотрудничестве с партнерами, возможность получения полной, точной информации и вовремя, возможность контролировать отношения с партнерами.

Долгосрочная адаптация предприятия и реализация стратегических целей выживания организации в долгосрочной перспективе осуществляется через следующие функции:

- поддержание и увеличение конкурентоспособности организации;
- гибкое развитие и рост организации;
- балансирование и консолидация интересов, а также взаимный контроль деятельности всех участников экономического поведения организации.

Таким образом, адаптация охватывает все действия стратегического характера и способствует выживанию организации в долгосрочном периоде.

Познание функциональной взаимосвязи экономического поведения организации есть познание механизма его поведения. Под этим механизмом понимается совокупность средств, методов, форм и правил взаимодействия заинтересованных групп организации для реализации функций экономического поведения и достижения организацией поставленных целей. Механизм экономического поведения организации есть единство и взаимодействие механизма адаптации организации к среде, механизма влияния на среду и механизма интеграции внутренней среды организации.

Элементами механизма являются: субъекты хозяйственной деятельности организации – руководство и персонал, а также внешние контрагенты-партнеры; цели и интересы организации, заинтересованных групп; формы организации хозяйственной деятельности – гибкая согласованная деятельность, совместная самоорганизация хозяйствующих субъектов; методы – партнерство, как внутри организации, так и с её внешними стейкхолдерами, создание устойчивых сетей производственной, экономической и социальной координации и интеграции со-



вместных действий; средства – объединение ресурсов заинтересованных групп, сочетание власти и доверия между ними; объект - организация, её поведение, внешняя среда организации и ее переменные. Такой механизм интегрирует внутренних агентов, соединяет организацию с её поставщиками и потребителями в единую целостную хозяйственную структуру, которая обеспечивает гибкость, самоорганизацию, устойчивость и целенаправленность организации.

Реализация механизма экономического поведения организации осуществляется в процессе стратегического управления, а сама стратегия становится средством, инструментом адаптации и влияния предприятия на среду. Стратегия – это комплексный план достижения миссии и целей организации посредством установления взаимодействия и динамического равновесия в системе «организация – среда». Сущность стратегии состоит в самоорганизации, позволяющей организации адаптироваться к меняющимся условиям функционирования для поддержания и улучшения долгосрочной рыночной позиции. Теоретическая модель механизма экономического поведения организации представлена на рис. 1.

Управление поведением организации реализуется следующим образом: руководство и персонал, изучив внешнюю и внутреннюю среду организации, совместно, на основе партнерства и сотрудничества, в том числе с внешними стейкхолдерами, разрабатывают стратегию организации, выполняют свои текущие производственные и управленческие функции для осуществления этой стратегии, чтобы организация реализовала свои функции, которые позволят получить определенный результат, адаптироваться в постоянно меняющемся окружении, достичь поставленные цели и обеспечить выживание в долгосрочной перспективе. Конечным результатом хозяйственной деятельности не могут служить ни объем производства, ни прибыль, ни какой-либо иной показатель или сфера деятельности сами по себе. Важным для развития и выживания являются: положение на рынке, инновационная активность, эффективное использование ресурсов, развитие персонала, высокие финансовые результаты и главный конечный результат – удовлетворенность основных заинтересованных групп, главной из которых является потребитель. Конечное состояние предприятия контролируется и оценивается.

Такое управление формирует и поддерживает сеть самоорганизующихся хозяйствующих субъектов, способных функционировать и выживать в неопределенной среде.



Рис. 1. Управление поведением организации в неопределенной среде.

Механизм адаптации организации к среде реализуется через следующие инструменты:

- *деятельность за пределами организации*, которая предполагает создание информационной системы, позволяющей получать информацию об изменениях, произошедших у основных стейкхолдеров организации; снижать неопределенность на входах и выходах и защищать, реализовывать интересы организации в среде. Такая деятельность означает, что процесс управления производством выходит за границы организации во внешнюю среду. Деятельность за пределами организации осуществляется такими службами, как снабжение, маркетинг, стратегическое планирование, логистика;

- *прогнозирование тенденций развития внешней среды и стратегическое планирование деятельности организаций*, которые на основе предвидения будущих событий подготавливают организацию к возможным изменениям рыночной ситуации и неблагоприятным воздействиям окружения. Стратегическое планирование формулирует цели и стратегию организации, которая обеспечивает соответствие между организацией и её средой;

- *слияния, приобретения, образование стратегических альянсов с другими организациями*, в том числе с бывшими конкурентами. Использование этого инструмента обеспечивает организацию полноценными партнерами для создания перспективных, стабильных, интегрированных производственных, снабженческо-сбытовых, инвестиционных и инновационных структур. Это сокращает неопределенность среды за счет созда-

ния зоны стабильности; подготавливает предприятие к труднопрогнозируемым изменениям ситуации; ограничивает возможности оппортунистического поведения партнеров; снижает трансакционные издержки; сокращает и разделяет риски при разработке и производстве продукции; позволяет найти новое место организации в среде; обеспечивает её гибкость и адаптивность, создает предпосылки влияния на внешнюю среду и приводит к образованию синергетических эффектов. Синергетический эффект возникает в результате усиления субординации, координации и интеграции в сети предприятий-партнеров. Создание стратегических альянсов и предпринимательских сетей в современных условиях становится одним из наиболее эффективных средств формирования и усиления конкурентоспособности организаций. Сетевые организации заинтересованы не столько в развитии внутреннего производства, сколько в объединении усилий с поставщиками, потребителями и конкурентами в приобретении контроля над рыночным пространством. Они выступают как союзники в деле создания рынков и как конкуренты при разделе рынков;

- *гибкие организационные структуры*, значимость которых как инструмента приспособления организации к среде состоит в том, что структура определяет характер и количество информационных и коммуникационных связей как внутри организации, так и между ней и её контрагентами. Гибкая, адаптивная структура позволяет эффективно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде и осуществлять внутренние трансформации благодаря таким чертам, как способность быстро внедрять изменения и ориентация на человеческий потенциал, как основной ресурс организации. Гибкие организационные структуры ориентируют на освоение новых продуктов, новых рынков и новых технологий. Они позволяют обеспечить партнерство и сотрудничество между всеми участниками хозяйственной деятельности организации, а также с потребителями её продукции и поставщиками ресурсов;

- *партнерские отношения между руководством организации и персоналом*, которые обеспечивают взаимодействие заинтересованных групп внутри организации, интеграцию внутренней среды и поддержание внутренней целостности.

Организация не только подчиняется существующим экономическим отношениям, но и сама формирует их, формирует ту среду, в которой функционирует. Влияние организации на среду возможно, когда она интегрировала в себя достаточное количество ресурсов и обладает высоким социально-экономическим потенциалом. Организация предпочтет влияние на среду, когда очередное приспособление под изменения внешней среды будет оценено как более дорогостоящий процесс, чем изменение самого окружения.

Инструментами реализации механизма влияния организации на среду являются:

- *реклама*, которая формирует новые потребности, изменяет среду функционирования организации посредством сигналов о качестве товара, возведения барьеров входа на рынок предприятий-конкурентов, формирования доверительных отношений с потребителями и поставщиками;

- *«паблик рилейшнз»*, которые устанавливают и поддерживают систему коммуникаций с контрагентами организации с целью *формирования репутации*, благоприятного общественного мнения об организации, её продукте, что укрепляет доверительные партнерские отношения в сети взаимодействующих с организацией заинтересованных групп;

- *постоянные и устойчивые связи с поставщиками и потребителями на основе долгосрочных контрактов*, которые изменяют внешнюю среду через ограничение реакций партнеров на изменение ситуации, увеличение взаимных обязательств и доверия, на основе которых усиливается координация и интеграция между ними. Все это способствует формированию устойчивой сети взаимодействующих организаций, которая структурирует внешнюю среду и позволяет контролировать ее;

- *лоббирование интересов организации* в парламенте, правительстве, в том числе местном, других властных структурах, благодаря которому организация становится участником, а порой и равноправным партнером правительства при формировании правовой базы и отраслевой, микроэкономической и макроэкономической политики. Для получения возможности лоббирования организации создают вертикальные или горизонтальные структуры (объединения и ассоциации производителей одного вида продукции), ФПГ которые, кроме экономической, приобретают и политическую силу, возможность давления и равноправного сотрудничества с правительством и Центральным банком;

- *профессиональные ассоциации* с другими организациями для защиты общих интересов. Обычно ассоциации создаются для достижения некоммерческих целей. Их деятельность направлена на налаживание взаимодействия, координацию организаций-членов ассоциации, оказание информационных, маркетинговых услуг, повышение профессионального уровня управленческих кадров, защиту прав и интересов в законодательных, исполнительных, правоохранительных органах, информирование общественности, влияние на общественное мнение. Прежде всего, это организационная, методологическая и консультационная помощь, юридическая защита.

Уникальность и неповторимость управления поведением каждой организации определяет её организационная культура. Компании с сильной культурой, как правило, добиваются более высокой эффективности своей деятельности. В связи с этим процесс формирования сильной организационной культуры становится одной из стратегических целей управления организацией.

Организационная культура – это сформировавшаяся на протяжении всего периода существования организации совокупность ценностей, тра-

диций, норм, образцов поведения и правил адаптации организации к внешней среде и формирования ее внутренних отношений. Организационная культура позволяет выделить (идентифицировать) организацию во внешней среде, обеспечить эффективную интеграцию ее внутренней среды и, следовательно, результативность функционирования и выживания в долгосрочной перспективе (см. рис. 2).



Рис. 2. Место организационной культуры в управлении поведением организации

Влияние организационной культуры на деятельность персонала осуществляется в направлениях, задаваемых ее функциями. Известный теоретик организационных процессов Э. Шейн рассматривает две основные функции культуры, реализация которых способствует правильному ее формированию:<sup>1</sup>

1) функция адаптации, которая заключается в том, что в культуре отбираются и закрепляются релевантные ценности и базовые положения – те, что способны противостоять влиянию внешней среды (миссия и стратегия, цели, средства, измерение, корректировка);

2) функция интеграции, которая заключается в том, что в культуре организации развивается и поддерживается комплекс взаимодействий между сотрудниками, который создает условия для решения проблем и со-

<sup>1</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002.

вместного выполнения работы (формирование общего языка, определение границ организации и критериев для включения и исключения, распределение власти и статусов, развитие норм и близких связей, дружбы и любви, определение поощрений и наказаний, объяснение необъяснимого – идеология и религия).

Ценностями организации, функционирующей в рыночной среде, являются:

- всё более полное удовлетворение потребностей основных заинтересованных групп;
- командное творчество;
- благоприятный климат в коллективе;
- новаторство на каждом рабочем месте;
- рост ответственности;
- взаимное доверие;
- саморазвитие.

Например, корпоративная культура ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС) поддерживает и поощряет инновационную деятельность, нацеливает сотрудников на достижение успеха в компании. Главные ценности компании выражены в виде формулы ПРОСТО: партнерство, результативность, ответственность, смелость, творчество, открытость.

Партнёрство – умение работать в команде, надёжность, готовность помочь и оказать поддержку.

Результативность нацеленность на результат, достижение поставленных целей.

Ответственность – готовность отвечать за результат своих действий.

Смелость – решительность, готовность первым сделать шаг вперёд, что-то изменить.

Творчество – способность искать новые нестандартные решения, мыслить за рамками привычного.

Открытость – готовность высказывать своё мнение и прислушиваться к мнению других, быть честным, внимательным к коллегам, открытым всему новому.

В процессе управления поведением организации необходимо учитывать жизненный цикл организации, стадии её развития: создание, рост, зрелость и спад. Это предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают во времени с определенной периодичностью, последовательностью. Каждая стадия жизненного цикла имеет специфические особенности: цели, задачи, критерии и показатели эффективности. Конечным критерием организационной эффективности является способность организации сохранять свое положение во внешней среде в долгосрочном периоде.

Следовательно, эффективность управления поведением организации определяется степенью достижения конечной цели её функционирования – выживания в долгосрочной перспективе на основе повышения удовлетворённости основных заинтересованных групп.

## ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АЛЬЯНСАМИ В РОССИИ

Развитие конкурентных отношений и процессы глобализации современности привели к развитию и трансформации отношений между фирмами. Отношения между партнерами по бизнесу, а, самое интересное, отношения между конкурирующими фирмами на рынке приобрели широкое разнообразие и богатство форм. Это разнообразие привело к тому, что конкурирующие до недавнего момента времени компании, готовые изжить друг – друга с рынка, превращаются в полноценных партнеров или в сотрудничающих компаний, по крайней мере, в ряде областей своего бизнеса. А самое интересное, что данные компании не перестают быть конкурентами на рынках в целом. Одной из таких форм межфирменных взаимоотношений является стратегический альянс.

Данная практика затрагивает и отечественный бизнес. Так как российские предприятия стали постепенно выходить на международные рынки, а на наш национальный рынок проникают иностранные фирмы, причем, открывая свои производства на территории России, то стремление к скорейшей и большей результативности их деятельности заставляет компании искать новые пути стратегического поведения. Одной из форм такой стратегии, и является стратегическое сотрудничество в форме альянса.

Содержательных теорий альянса в современной экономической литературе имеется масса. Эффективность альянсов рассматривается с точки зрения снижения трансакционных издержек и эффективного использования ресурсов. В основе создания альянсов рассматривается и категория власти. Но самым главным признаком альянса является независимость хозяйствующих субъектов, каждый из которых вносит свой вклад в формирование и развитие альянса на взаимовыгодных, доверительных условиях, основанных на добросовестности. То есть в основе функционирования и развития альянса лежит сетевой принцип межфирменной координации. Для раскрытия особенностей развития альянсов в России воспользуемся определением французских исследователей Бернарда Гарретта и Пьера Дюссожа, которые под стратегическим альянсом понимали «объединение независимых компаний, которые намерены заняться специфическим родом производства или хотят реализовать проект, используя интеллектуальные и материальные ресурсы друг друга, чтобы действовать как самостоятельно, так и идти по пути слияния или присоединения».<sup>2</sup> Причем, сотрудничая по одним направлениям, компании - партнеры могут конкурировать по другим направлениям бизнеса, что придает исключительную специфику данной форме интеграции.

---

<sup>2</sup> Гарретт Б., Дюссож П., Стратегические альянсы: пер. с англ. Серия «Менеджмент для лидера», М.: РИФРА-М, 2002, С. 3

Данные стратегические объединения формируются в силу того, что вследствие сотрудничества независимые компании достигают синергетические эффекты в осуществлении новых проектов, в выходе на новые рынки сбыта, в адаптации к условиям государственного регулирования рынка и конкуренции, в минимизации рисков посредством их разделения с партнерами. Но нельзя забывать, что альянсы - это прагматические союзы, каждая из сторон в которых преследует, прежде всего, свои выгоды для одержания победы в конкурентной борьбе, и, с одной стороны, используя ресурсы партнера, компания заинтересована в успешной реализации совместной деятельности, но, с другой, исключительно преследует свои собственные интересы в данной совместной деятельности.

Интересной спецификой обладают отечественные альянсы, заключаемые между российскими компаниями и западными партнерами. Их специфика связана с неоднозначностью исхода совместного сотрудничества, так как, в основном, они заключаются между неравноценными компаниями, формируя смешанные альянсы. Не исключением является и альянс между российским автопроизводителем ОАО «АВТОВАЗ» и концерном «Renault-Nissan», появившемся в 2008 году на российском рынке. В начале 2008 года блокпакет предприятия, а именно 25%, был продан «Renault» за 1 млрд долларов.

Таблица .1.

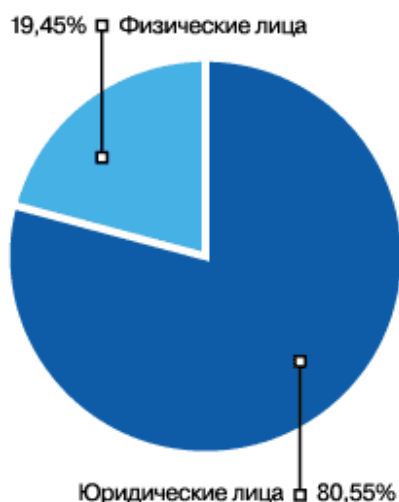
Крупнейшие акционеры ОАО «АВТОВАЗ» на 31.12.2008

	в % от уставного капитала	в % от обыкновенных акций
Рено с.а.с., акционерное общество упрощенного типа/ Renault s.a.s.	25,00	25,00
Тройка Диалог Инвестментс Лимитед/ Troika Dialog Investments Limited	24,76	25,64
Федеральное государственное унитарное предприятие «Рособоронэкспорт»	18,83	25,10

При этом Группа компаний «Тройка Диалог», «Renault», а также «АВТОВАЗ» и ФГУП «Рособоронэкспорт» стали сторонами Меморандума о Принципах Сотрудничества, подтверждающего стратегическое партнерство между «АВТОВАЗом» и «Renault - Nissan».<sup>3</sup> Достигнутые договоренности являются результатом последовательных двухлетних переговоров между ОАО «АВТОВАЗ» и «Renault» и окончательно закрепляют качественно новый уровень российско-европейского сотрудничества в области автомобилестроения. Таким образом, ОАО «АВТОВАЗ» вошел в состав глобального инженерного альянса с «Renault-Nissan» - четвертого по объему выпуска автопроизводителя в мире, стратегическое партнерство с которым возможно позволит полностью обновить модельный ряд на предприятии к 2013 году и превратиться из банкротства в прибыльную компанию.

<sup>3</sup> [www.vedomosti.ru/companies/a-z/4450/Renault-Nissan](http://www.vedomosti.ru/companies/a-z/4450/Renault-Nissan)





*Рис. 1. Структура акционерного капитала ОАО "АВТОВАЗ" по состоянию на 31.12.2010*

Таким образом, рассматриваемый альянс – это альянс с акционерным участием, и, владея 25 % акций, «Renault-Nissan» может блокировать важные решения, которые утверждаются тремя четвертями голосов, например, о внесении изменений в устав или реорганизации общества. Но, по мнению аналитиков, в 2012 году возможна реструктуризация акционерного капитала в форме поглощения, и «Renault-Nissan» может завладеть контрольным пакетом акций ОАО «АВТОВАЗ», то есть 50% плюс 1 акция. Данную тенденцию подтверждает недавняя встреча российского премьера Владимира Путина с главой концерна «Renault-Nissan» Карлосом Гоном. На ней обсуждалась возможность передачи «АВТОВАЗа» под полный контроль международного альянса. И, по мнению ряда аналитиков, пессимистично настроенных по поводу будущего отечественного автопрома в связи с его финансовой несостоятельностью в последние несколько лет, это единственный возможный сценарий развития.<sup>4</sup> Если данное поглощение произойдет, то акционер «Renault-Nissan» сможет единолично принимать решения, которые утверждаются большинством голосов, например, об определении размера дивидендов и утверждении аудитора. Таким образом, существующий альянс может закончить свое существование на рынке корпоративного контроля посредством поглощения, что является логичным и предсказуемым результатом сотрудничества.

Данный вариант событий является следствием и неэффективного на сегодняшний момент времени корпоративного управления, которое проявляется через неэффективный менеджмент и совет директоров компании.

Одним из больных вопросов в управлении «АВТОВАЗа» является участие в руководстве представителей «Renault». На годовом общем собрании акционеров 23 июня 2011 года было принято решение о составе совета директоров ОАО «АВТОВАЗ». В данном совете представителей «Renault-Nissan» стало больше по сравнению с предыдущим годом и составило 3 человека из 12, один из которых президент и генеральный ди-

<sup>4</sup> <http://www.izvestia.ru/auto/article3104094/>

ректор компании RENAULT s.a.s. Совет директоров стал обновленным, в него вошел нынешний гендиректор компании Игорь Комаров. Из всех членов совета директоров только двое являются миноритарными акционерами, имеется представитель региональных властей – губернатор, шесть членов совета директоров, не считая французов, являются членами совета директоров других организаций. Однако, несмотря на значимость Совета директоров, он, как и многие советы директоров отечественных компаний, выполняет формальные функции, вознаграждений членам не выплачивается, а компенсируются расходы.

Что касается менеджмента компании, то реально политику «Renault» проводили изначально исполнительный вице-президент Ян Венсан и еще несколько представителей «Renault». Но «АВТОВАЗ» сократил французских топ - менеджеров. На сегодняшний день из четырнадцати членов коллегиального исполнительного органа двое являются представителями французской стороны – Юг Демаршелье (Hugues Desmarchelier), вице-президент по продуктам и программам и – Паскаль Фелтен (Pascal Felten) - директор дирекции по качеству ОАО «АВТОВАЗ». Большинство из членов правления являются членами советов директоров других компаний. Единственным исполнительным органом компании является Комаров Игорь Анатольевич (президент ОАО «АВТОВАЗ»). По мнению ряда экспертов, менеджмент данной компании не является эффективным.<sup>5</sup> Московские управленцы приезжают в Тольятти, как в командировку: на выходные обычно улетают в столицу, а после сделки с «Renault» добавились рейсы в Париж. При этом за последние несколько лет на заводе сменились 5 директоров: столько же, сколько за предыдущие 35 лет в истории «ВАЗа».



Рис.2. Расходы на менеджмент ОАО «АВТОВАЗ»

<sup>5</sup> Савкин Алексей «Русский Newsweek», 2009-09-22

Топ - менеджеры за 4 последних года, только по официальным данным, увеличили расходы на себя в 2 раза - до 20 млрд. руб. в год. В мае Генпрокуратура проводила на заводе проверку. Если в мае 2008 г. затраты на командировки руководящего персонала составили чуть более 380 тыс. рублей, в сентябре — 700 тыс. рублей, то в ноябре 2008 г. они превысили 11 млн. рублей, а в декабре — 48 млн. рублей, из которых 43 млн. рублей — за чартерные перелеты<sup>6</sup>.

Уже в начале 2000-х зарплата рабочего на «ВАЗе» стала неконкурентной. Официальная зарплата топ - менеджеров «АВТОВАЗа» до кризиса составляла от 1 до 3 млн. руб. Весной 2010 года на заводе было 27(!) вице-президентов, их количество обещали сократить. Сокращение шло своеобразно - путем «переименования» должностей - из вице-президентов в исполнительные директора. Такая кадровая чехарда не позволяет понять, сколько же сейчас на «АВТОВАЗе» начальников, кто какой пост занимает, и кто за что отвечает. Например, в пресс - релизе компании написано: «с 12 до 7 уменьшено количество уровней управления, с 37 до 27 сокращено число дирекций, количество вице-президентов стало в 2,5 раза меньше». В такой ситуации возникает естественный вопрос об эффективности и компетентности нынешней команды менеджеров.<sup>7</sup>

Новый президент «АВТОВАЗа» Игорь Комаров появился на заводе сравнительно недавно - в апреле 2009 года, опыта управления промышленным производством не имеет. Он - профессиональный банкир. По мнению специалистов, его назначение - это обеспечение контроля над использованием государственной финансовой помощи. На роль реального лидера «АВТОВАЗа» - руководителя производства Комаров явно «не тянет».

Таким образом, решение В.Путина – как можно быстрее передать контроль над «АВТОВАЗом» практически единолично в руки Карлосу Гону считается вполне логичным. И на нынешнем этапе «Renault», скорее всего, будет ставить условие передачи контрольного пакета без оплаты денежными средствами, а лишь под обещания «интеграции «АВТОВАЗа» в мировой автопром». Результатами получения полного контроля над предприятием французской стороной будет планомерное замещение модельного ряда Lada модельным рядом на платформах «Renault» и «Nissan». Это очень удобный вариант «захвата рынка», когда не надо «отвоевывать» рыночную нишу у конкурентов, а можно «замещать» один продукт другим. Соответственно, из года в год будет расти рыночная доля «Renault» и «Nissan», а доля марки Lada будет планомерно контролируемо снижаться. Причем все это будет происходить под пристальным контролем людей «от государства».

Данному выводу существует обоснование посредством описания совместных стратегии альянса и его характеристик. По внешним и внутрен-

<sup>6</sup> Федотова Ирина. «Русский репортёр» №38(117) 8 октября 2009.

<sup>7</sup> Богомолов Валерий Российская газета. 21.05.2009

ним признакам альянс – стратегический, а не транзакционный, так как предполагаемая длительность более 5 лет, и его участники следуют единой стратегии, ставят общие цели. По продолжительности действия – долгосрочный. По отраслевому признаку - между организациями одной отрасли - автомобилестроение. По функциям – многофункциональный, предполагающий совместное инвестирование, финансирование, производственную и маркетинговую деятельность.

Если компании рассматривать как неконкурентов, то их альянс больше похож на транснациональное стратегическое партнерство, так как партнерские отношения установились между компаниями, находящимися в разных странах. «Renault» и «Nissan» разрабатывает продукт, который производит на мощностях «АВТОВАЗа» и распространяет в России, а «АВТОВАЗ» уже располагает привилегированным доступом к национальному рынку страны. В данном случае с помощью альянса «Renault» и «Nissan» вошли на новый рынок, а отечественный партнер получил новый продукт.

Если компании рассматривать как конкурентов, то их альянс скорее можно отнести к псевдоконцентрационным, так как - в рамках альянса «Renault» и «Nissan» происходит общая разработка, производство и реализация продукта, принадлежащего всем партнерам. Производство автомобилей является сложным и затратным проектом. Как и в случае интеграционных альянсов, партнеры предоставляют в распоряжение альянса схожие активы и научно-технические разработки и основная их цель - добиться увеличения масштабов производства. Однако в отличие от интеграционных альянсов на рынок выпускается единая продукция, которая принадлежит всем партнерам.

В 2010 г. совет директоров «АВТОВАЗа» одобрил бизнес-план завода до 2020 года. План стоимостью €3 млрд. предполагает выпуск к 2020 году 1,2 млн. машин в год на платформах В и С — седанов и внедорожников, из которых более 1 млн. под брендом Lada. Автомобили на платформе В «АВТОВАЗ» будет собирать по лицензии «Renault», это будут машины на бюджетной платформе В0, две под брендом Lada и две под брендом Renault. Под брендом Lada, в частности, планируется собирать семиместный универсал. Под брендом Renault на АВТОВАЗе будут собираться модели, которые сейчас выпускает Renault в Москве, — седан Logan и хетчбек Sandero. В целом Renault обещал вложить в завод €240 млн. Оставшиеся €160 млн. концерн внесет также в виде технологий и оборудования в 2012 году.

После того как выпуск Logan и Sandero будет перенесен с «Автофрамоса» на «АВТОВАЗ», собственный завод Renault в Москве займется сборкой более дорогих и новых автомобилей. Например, это новая модель Renault Fluence, представленная концерном в ноябре 2009 года и призванная заменить нынешний седан Megane. В продажу в России Fluence поступит весной. Nissan разработает для сборки на «АВТОВАЗе» новую модель на платформе В0, а на собственном заводе в Петербурге планирует выпустить более дорогие машины.

Таким образом, «АВТОВАЗ» должен стать площадкой для Renault-Nissan по сборке недорогих моделей. Что касается класса С, то под маркой Lada будут продаваться чуть обновленные автомобили Nissan Almera Classic. И компания Nissan работает над созданием доступного автомобиля, который будет выпускаться на мощностях АВТОВАЗа со следующего года.<sup>8</sup> В настоящий момент об этом автомобиле пока говорят как о Lada SM3, так как при его производстве будет применяться универсальная платформа альянса SM3<sup>9</sup>. Nissan Almera Classic под брендом Lada будет производиться на мощностях «ИжАвто». Предприятие будет использовать технологические предложения «Renault» в области платформ, моторов и коробок передач для обновления и расширения в кратчайшие сроки всей гаммы своей продукции. Научно-технический центр ОАО «АВТОВАЗ» будет вовлечен в глобальную сеть НИОКР альянса Renault-Nissan: альянс на регулярной основе будет использовать ресурсы и техническую базу центра для испытаний перспективных моделей.

В части технического развития менеджмент компании планирует увеличить объем затрат на НИОКР с сегодняшних 1,5% от выручки до 2,8%. За счет привлечения инвесторов планируется увеличить финансирование в развитие целого ряда подразделений.<sup>10</sup> Частично программа будет финансироваться за счет собственных средств, будут привлекаться заемные средства у ВТБ и Сбербанка, определенную часть инвестирует альянс «Renault-Nissan». Помимо технологических заимствований «АВТОВАЗ» перенимает практику налаживания сети поставщиков, формирования системы качества, а также заимствует достижения в управлении персоналом.

Проблема у «АВТОВАЗа» была и с поставщиками, так как современным требованиям из них отвечали только около 20%. В результате в конце 2010 года «АВТОВАЗ» принял новый стандарт работы с поставщиками, аналогичный действующему в альянсе Renault-Nissan. Новые условия работы с поставщиками - обязательное наличие собственного инженерного потенциала, способность самостоятельно разрабатывать проекты и обеспечивать требования по качеству, ценам и срокам. Новая панель поставщиков «АВТОВАЗа» формируется из числа «русских чемпионов» (российские конкурентоспособные компании), совместных предприятий российских и зарубежных фирм, а также greenfield - абсолютно новых предприятий. При этом, при номинации на новые модели, в частности, на автомобиль Lada Granta, альянс старался выбирать таких российских поставщиков, с которыми иностранные компании будут создавать совместные предприятия и делиться технологиями. При этом «АВТОВАЗ» координирует создание совместных предприятий с лучшими российскими поставщиками и предлагает зарубежным партнерам строительство произ-

---

<sup>8</sup> <http://www.autonews.ru/autobusiness/news.shtml?2011/01/14/1630715>

<sup>9</sup> [www.auto.vesti.ru](http://www.auto.vesti.ru)

<sup>10</sup> <http://www.up-pro.ru/library/strategy/management/?page=2>

водств в ОЭЗ Самарской области, а самое главное - гарантирует достаточный объем заказа.

Для контроля качества продукции поставщиков в мае 2011 г. создана объединенная структура «АВТОВАЗ-Renault-Nissan» (ARNQSD) по качеству и развитию поставщиков. Сегодня слабые места компаний-смежников следующие: плохой анализ корневых причин возникновения дефектов, недостаточные меры предупреждения повторного появления несоответствий и слабое управление изменениями конструкции изделия. Эти проблемы были выявлены при анализе более ста компаний из числа основных поставщиков завода, причем оценивались они по прогрессивным методикам, которые применяются альянсом Renault-Nissan. С учетом полученных результатов объединенная с альянсом структура отбирала поставщиков для проектов R90 и F90 и для Lada Granta.

Цель альянса «АВТОВАЗ-Renault-Nissan» - производить на «АВТОВАЗе» только двигатели, крупные элементы штамповки и крупные детали из пластика. Остальные узлы должны поставлять поставщики первого уровня, и ответственность за качество поставляемых узлов и модулей переходит к ним. К 2012 году у «АВТОВАЗа» должна сформироваться панель из 70 основных поставщиков, 50 из которых будут поставлять модули. Будущее – за совместной с Renault-Nissan панелью поставщиков. Но подбор их будет идти уже под новый модельный ряд, который начнет вставать на вазовский конвейер с весны 2012 года и удовлетворять нуждам альянса Renault-Nissan.

ОАО «АВТОВАЗ» планирует развить систему продаж, опирающуюся на крупнейшую в России товаропроводящую сеть, которая будет использоваться совместно с альянсом Renault-Nissan. Собственная сеть ОАО «АВТОВАЗ» к 2014 году будет реструктурирована с целью повышения ее контролируемости и эффективности. К 2020 году собственная сеть составит примерно 10% всех торговых точек, и будет обеспечивать около 20% общих продаж. Сотрудничество с альянсом Renault-Nissan позволит использовать единые методики планирования спроса, управления дилерами, единую систему гарантийного обслуживания, единую сеть распространения и продажи запасных частей.

«АВТОВАЗ» и Renault-Nissan создадут в Тольятти центр по обучению персонала - Alliance quality academy (AQA). Соглашение о создании соответствующей структуры подписали президент «АВТОВАЗа» Игорь Комаров и генеральный директор Renault в России Бруно Анселен. AQA создается для совместного развития компетенций персонала «АВТОВАЗа» и Renault в России, а также их поставщиков. Это обучение будет способствовать обеспечению высокого качества и повышению эффективности работы в области проектирования, производства, продаж и технического обслуживания автомобилей. В документе также подчеркивается, что «для обеспечения высокого уровня качества производственных процессов и продукции в соответствии со стандартами альянса в рамках обучения

будет производиться обмен ключевыми знаниями в этой области альянса Renault-Nissan и «АВТОВАЗа», а также российских поставщиков». Известно, что первой программой АQA станет тренинг по базовым инструментам качества, который будет организован и проведен для группы общих поставщиков «АВТОВАЗа» и Renault.<sup>11</sup>

Следовательно, с точки зрения формы стратегического альянса, а именно соотношения сил и власти в рамках альянса, данный альянс является смешанным альянсом, или альянсом смешанного типа, так как он объединяет сильного и слабого партнера. И понятно, что «АВТОВАЗ», являясь в альянсе слабым партнером, не располагающим передовыми технологиями и не имеющим необходимых средств для их разработки и внедрения, вступил в альянс с целью выживания и его поглощение вполне вероятно, так как примерно 75% всех альянсов заканчиваются приобретением одной из сторон «рабочего подразделения» альянса.<sup>12</sup>

Но, независимо от того, произойдет ли поглощение «АВТОВАЗа» французско-японским концерном, революция в управлении должна затронуть и топ – менеджмент компании. На наш взгляд, система мотивации менеджмента высшего звена, практикующаяся западными корпорациями, в любом случае проникнет и в отечественный автопром. Этого требуют законы эффективности производства и законы корпоративного управления. А в случае поглощения, отечественные топ менеджеры, тем более, будут вынуждены работать в соответствии с бонусной системой вознаграждения. Следовательно, чем быстрее «АВТОВАЗ» ее внедрит, тем эффективнее будет компания, тем меньше вероятность будет в ее поглощении.

Рекомендуем в систему вознаграждения топ – менеджеров альянса ОАО «АВТОВАЗ» и «Renault-Nissan» включать краткосрочные и долгосрочные программы вознаграждения. Рассмотрим механизмы их формирования.

### 1. Краткосрочные программы вознаграждения

Краткосрочные программы вознаграждения обычно представлены в виде премий, выплачиваемых по самым различным поводам и основаниям: за текущую деятельность, по результатам временного периода, за выполнение проекта, достижение поставленных целей, редкие знания, особый вклад в развитие компании и т.д.

Рассмотрим более подробно премии (бонусы), выплачиваемые топ - менеджерам по результатам, достигнутым по итогам финансового года, который во многих компаниях совпадает с календарным. Премия по итогам финансового года (далее - годовой бонус, годовая бонусная программа) может быть как фиксированной, так и нефиксированной. Мы не рекомендуем в системе вознаграждения топ – менеджеров альянса ОАО

---

<sup>11</sup>[http://www.vedomosti.ru/newsline/news/1198930/avtovaz\\_pomog\\_renaultnissan\\_ustanovit\\_rekord\\_prodazh#ixzz1I7hNQnaX](http://www.vedomosti.ru/newsline/news/1198930/avtovaz_pomog_renaultnissan_ustanovit_rekord_prodazh#ixzz1I7hNQnaX)

<sup>12</sup> [www.it4b.icsti.su](http://www.it4b.icsti.su)

«АВТОВАЗ» и «Renault-Nissan» использовать фиксированные бонусы, так как они выплачиваются при условии отработки топ - менеджером определенного периода времени и не связаны с результативностью его деятельности. А наша цель в совершенствовании управления – связать результативность деятельности менеджеров с расходами, которые несет альянс на них.

*Нефиксированные бонусы.* Нефиксированные бонусы, основанные на производительном подходе, напрямую привязаны к результатам работы руководителей. Наиболее популярными теориями, на которых строится большинство программ, являются концепция управления по целям (Management by objectives, MBO) и система сбалансированных показателей (Balanced scorecard). Идеи обеих концепций могут быть успешно использованы при разработке условий программы годового бонуса, привязанного к результатам топ-менеджера альянса ОАО «АВТОВАЗ» и «Renault-Nissan».

Рассмотрим механизм работы программы.

В первую очередь определяются цели, которые должны быть достигнуты руководящими работниками в течение заданного финансового года. Цели формируются на основе долгосрочной стратегии компании и подразделяются на следующие:

- общекорпоративные (поставленные перед всей компанией);
- функциональные (поставленные перед структурными подразделениями компании, которые курирует топ - менеджер);
- индивидуальные (поставленные перед руководящим работником).

Для каждой цели устанавливается ключевой показатель ее достижения – КПД (KPI). Цели и КПД должны быть сбалансированными, т.е. не только отражать достижение финансовых целей и показателей, но и учитывать иные аспекты деятельности компании, в том числе взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес - процессов, обучение персонала и т.д.

После определения КПД устанавливается их вес по следующему принципу: чем они важнее и (или) чем сложнее топ - менеджеру их достичь в конкретном отчетном периоде действия программы, тем больший вес им придается. Исходя из поставленных целей и КПД, совет директоров альянса определяет размер целевого бонусного фонда, т.е. сумму бонусов, выплачиваемых при 100%-ном достижении всех целей и показателей.

На основании размера целевого бонусного фонда определяется размер целевого бонуса каждого топ - менеджера, участвующего в программе. Он устанавливается в процентах от годовой базовой зарплаты руководящего работника. При определении его размера следует брать в качестве ориентира уровень вознаграждения руководящих работников в сопоставимых компаниях. К сожалению, ОАО «АВТОВАЗ» не раскрывает заработные платы правления в своих годовых отчетах, но судя по их общей динамике, на наш взгляд, их долю в структуре вознаграждения следует сократить в пользу увеличения переменной части доходов топ – менеджеров.



Для каждого показателя устанавливаются следующие уровни достижения: пороговый, целевой и максимальный. Если значение показателя ниже порогового, бонус за него, как правило, не выплачивается. При достижении порогового значения бонус обычно выплачивается в 80 %-ном размере от целевого значения, а при достижении максимального значения размер бонуса, как правило, составляет 150% от целевого. Если же достигнутый показатель превышает максимальный уровень, то обычно в целях защиты бюджета компании ограничивают повышение размера бонуса, останавливая его на максимальном значении 150 % от целевого значения.

Тогда фактический бонус будет рассчитываться следующим образом:

$$\text{Фактический бонус} = \text{Бонус по КПД} * \text{Вес КПД в целевом бонусном фонде}.$$

По окончании срока действия программы для каждого участника определяются уровни достижения поставленных перед ним целей и КПД. Данные по всем участникам суммируются и являются основанием для расчета фактического бонусного фонда компании, который может быть меньше целевого, равен целевому или больше целевого.

Рассмотрим пример расчета нефиксированного бонуса для топ – менеджера альянса.

Допустим, сегодняшней годовой оклад руководителя «N» составляет 2000000 рублей. Разобьем данную сумму на две части по 1000000 рублей. Одна часть будет фиксированной, а вторая будет участвовать в расчете переменного бонуса.

Допустим для руководителя «N» установлены две цели:

- Увеличение объема продаж. КПД<sub>1</sub> – «Выручка от реализации». Вес цели – 60%.
- Увеличение доли рынка. КПД<sub>2</sub> – «Рыночная доля на национальном рынке России». Вес цели – 40%.

Рассмотрим возможные значения данных показателей.

Таблица 2.

КПД<sub>1</sub> – «Выручка от реализации альянса ОАО «АВТОВАЗ» «Renault-Nissan»»

Уровень достижения КПД <sub>1</sub>	Значение КПД <sub>1</sub> , млн. руб.	Бонус, выплачиваемый при достижении данного уровня КПД <sub>1</sub> , руб.
Целевой	170000	1000000 руб. (100% от годового оклада)
Максимальный	200000	1500000 (150% от годового оклада)
Пороговый	140000 <sup>13</sup>	500000 (50% от годового оклада)
Ниже порогового	меньше 140000	бонус не выплачивается

<sup>13</sup> В 2010 году выручка ОАО «АВТОВАЗ» составила 137935 млн. руб.

Таблица .3.

*КПД<sub>2</sub> – «Рыночная доля на национальном рынке России  
альянса ОАО «АВТОВАЗ» «Renault-Nissan»»*

<i>Уровень достижения КПД<sub>1</sub></i>	<i>Значение КПД<sub>1</sub>, %.</i>	<i>Бонус, выплачиваемый при достижении данного уровня КПД<sub>1</sub>, руб.</i>
Целевой	35 %	1000000 руб. (100% от годового оклада)
Максимальный	40 %	1500000 (150% от годового оклада)
Пороговый	30% <sup>14</sup>	500000 (50% от годового оклада)
Ниже порогового	меньше 30 %	бонус не выплачивается

Допустим, топ – менеджером по итогам 2011 года достигнуты следующие показатели: по КПД<sub>1</sub> - целевой, а по КПД<sub>2</sub> – максимальный. Рассчитаем размер фактического бонуса:

$$\text{Фактический бонус} = 1000000 * 0,6 + 1500000 * 0,4 = 1200000 \text{ руб.}$$

Следовательно, при достижении таких результатов топ - менеджер будет уже получать не 2000000 руб. за год, а 2200000 руб. в 2011 году.

Но если все показатели будут достигнуты на пороговом уровне, то бонус топ – менеджера составит 500000 руб., а его общий годовой доход 1500000 руб., а не постоянные 2000000 руб. Если же значения окажутся ниже пороговых, то кроме фиксированного оклада в 1000000 руб. топ - менеджер ничего не получит.

Заметим, что для того чтобы была возможность внедрить эту программу, в компании должна быть развитая система планирования, бюджетирования и учета, позволяющая точно рассчитать показатели, от которых зависит бонус. Обычно условия программы годового бонуса определяются в специальном внутрикорпоративном документе - положении о годовом бонусе, а в трудовых договорах топ - менеджеров делается ссылка на него.

## II. Долгосрочные программы вознаграждения

Программы долгосрочного вознаграждения (три - пять лет) топ - менеджеров основаны на стоимостном подходе к разработке переменной части. Существует масса видов долгосрочных программ, тем не менее долгосрочные программы вознаграждения можно подразделить на две основные категории - с передачей топ - менеджерам акций компании в собственность и без таковой.

### 2.1. Долгосрочные программы вознаграждения без передачи акций в собственность топ - менеджерам.

Программы без передачи акций могут применяться непубличными компаниями, а также публичными компаниями, собственники которых по определенным причинам не хотят передавать топ - менеджерам, акции. Наиболее известной разновидностью таких программ являются долгосрочные

<sup>14</sup> В 2010 году рыночная доля ОАО «АВТОВАЗ» составила 30%.

премиальные выплаты, привязанные к специальным расчетным единицам, которые меняют свою стоимость в зависимости от изменения отдельных показателей компании, и программа фантомных опционов.

### *2.1.1. Программа долгосрочных премиальных выплат*

Премиальные выплаты топ - менеджерам зависят от изменения стоимости выданных им расчетных единиц, которые в свою очередь зависят от фундаментальных показателей бизнеса, например, чистой прибыли. Каждый руководящий работник, участвующий в ней, наделяется так называемыми единицами результативности (далее - ЕР). ЕР представляет собой условную единицу, используемую для определения размера вознаграждения. Количество ЕР, предоставляемых топ - менеджеру, зависит от его должности и компетенции.

Определяется начальная цена одной ЕР, которая в течение срока действия программы может меняться как в большую, так и в меньшую сторону в зависимости от изменений показателей бизнеса, в соответствии с данными отчетности компании. Она обычно привязывается к определенной группе показателей деятельности компании. Как и в программе годового бонуса, для данных показателей устанавливаются пороговые, целевые и максимальные значения. При значении показателей ниже порогового стоимость ЕР будет равна 0. При целевом значении стоимость ЕР равна целевой. Соответственно при максимальном значении показателей стоимость ЕР будет максимальной.

По окончании срока программы ЕР переводят в денежные средства. Размер выплат рассчитывается на основе количества ЕР, предоставленных участнику, умноженному на цену ЕР, которая определяется на конец программы.

Допустим, в начале программы топ – менеджеру альянса выделили 1000 ЕР. Начальная стоимость каждой ЕР составляет 700 руб. Для упрощения расчетов допустим, что стоимость ЕР привязана только к одному показателю – чистой прибыли компании. Срок программы – 2 года. Установлены следующие значения показателя чистой прибыли на конец срока программы:

- Пороговое 2500 млн. руб.
- Целевое 3500 млн. руб.
- Максимальное 4500 млн. руб.

В условиях программы устанавливается, что если в конце срока показатель по чистой прибыли будет ниже порогового значения, то стоимость одной ЕР топ – менеджера будет равна 0. Если показатель будет пороговым, стоимость одной ЕР будет равна начальной – 700 руб. Достижение целевого показателя по чистой прибыли увеличивает стоимость каждой ЕР до 1500 руб. Соответственно при максимальном значении показателя чистой прибыли стоимость ЕР составит 2000 руб. При превышении максимального значения показателя стоимость ЕР не увеличивается.

Допустим, что ОАО «АВТОВАЗ» в альянсе достигла целевого показателя по чистой прибыли в 3500 млн. руб. Соответственно бонус в конце второго года руководителя составит  $1000EP * 1500 \text{ руб.} = 1500000 \text{ руб.}$

Данная программа может предусматривать выплаты по частям в течение определенного периода. Кроме того, сами выплаты могут быть обусловлены определенными отлагательными условиями, такими, например, как сохранение трудовых отношений на конец срока программы. Условия программы долгосрочных выплат, как правило, устанавливаются на уровне локального нормативно - правового акта компании.

### *2.1.2. Программа фантомных опционов*

Руководящие работники получают доход в зависимости от роста определенного количества акций компании за определенный период. Но на самом деле акции топ - менеджерам не предоставляются. Вместо них ему выплачивается материальное вознаграждение, размер которого непосредственно связан с ростом рыночной стоимости определенного количества акций компании в расчете на каждого участника.

Вначале топ – менеджер наделяется виртуальными (фантомными) акциями. Как правило, их стоимость равна рыночной стоимости настоящих акций на момент внедрения программы. В конце срока программы определяется рыночная стоимость акций, которая сравнивается с первоначальной. В случае если разница между стоимостью акции на конец и начало программы является положительной, топ-менеджер получает премию, которая рассчитывается путем умножения количества принадлежащих ему фантомных акций на полученную разницу в их стоимости, образовавшуюся за период действия программы. Обычно программа предусматривает постепенные премиальные выплаты в течение всего срока действия программы.

Как и предыдущая программа, программа фантомных опционов может включать в себя отлагательные условия, с которыми связываются выплаты топ - менеджерам. Условия о передаче фантомных акций могут быть зафиксированы в трудовом контракте топ-менеджера либо в гражданско - правовом договоре.

Для рассматриваемого альянса пока сложно применять данную программу, так как цена акции ОАО «АВТОВАЗ» имеет отрицательную динамику. Данная программа вознаграждения станет актуальной в случае роста курса акции. Если сейчас привязать вознаграждение менеджмента к курсу акции, то топ – менеджеры будут иметь сплошные штрафы за свою деятельность. Данная практика касается и программы долгосрочного вознаграждения с передачей акций в собственность топ - менеджерам.

Но, если предположить, что акции компании пойдут вверх, то программа выплат по фантомным опционам, например, сроком на 4 года в размере 25% каждый год, будет выглядеть следующим образом. Топ – менеджеру выделено 100000 фантомных акций. Стоимость одной акции компании и соответственно одной фантомной акции составляет 35 руб.

Таблица 4.

*Расчет выплат по фантомным опционам.*

Промежуточный период	Начальная стоимость акции, руб.	Стоимость акции в промежуточном периоде, руб.	Разница между начальной стоимостью акции и стоимостью в конце промежуточного периода, руб.	Размер выплат на одну фантомную акцию, руб.	Процент выплат за промежуточный период	Итоговый размер выплат за промежуточный период
2011	35	45	10	10	25%	250000
2012	35	51	16	16	25%	400000
2013	35	50	15	15	25%	375000
2014	35	54	19	19	25%	475000
Итого за 4 года:						1500000

Таким образом, рассмотренные системы вознаграждения позволят усовершенствовать систему корпоративного управления рассматриваемого альянса и усилить эффективность менеджмента высшего звена, минимизируя неоправданные расходы на него в условиях неустойчивого финансового положения компании «АВТОВАЗ».

## РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ В ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ РОССИИ.

Современный этап мирового развития характеризуется ключевой ролью инноваций и высоких технологий в экономике. Бесспорным является положение о необходимости роста инновационности отечественной экономики.

Крупные корпорации, формирующие каркас национальной инвестиционной системы, обеспечивают разработку, производство, рыночное освоение в национальном и глобальном масштабе по целым направлениям НТП.

Корпорация – распространенная форма юридического лица в ряде зарубежных стран, но в России «корпорацией» может называться только отдельная специфическая группа юридических лиц.

Мировой опыт свидетельствует о том, что государственные корпорации со значительным государственным финансированием появляются при наличии серьезных системных проблем в экономике. Они являются управленческим ответом на эти проблемы. Государственные корпорации не российское изобретение. В том или ином виде они существуют в США, Великобритании, Канаде, Италии, Финляндии, Норвегии, Китае, Индии, Южной Корее. Очень часто государственные корпорации неприбыльны, т.к. создаются для реализации определенных целей государственной политики там, где рыночные институты не работают, где надо дать толчок инновационному развитию. Ведь инновационный бизнес – всегда занятие рисковое.

Создание государством крупных корпораций имеет своей целью поддержку и развитие тех областей, где бизнес в краткосрочной и среднесрочной перспективе не видит привлекательности для инвестирования своих средств и где рейтинг страны постепенно снижается. Функциональное назначение госкорпораций весьма разнообразно: от реализации отдельных проектов и программ, содействия отдельным видам деятельности до управления конкретными отраслями и группами компаний[32].

В настоящее время в России существуют несколько государственных корпораций:

- Государственная корпорация по строительству олимпийских объектов и развитию города Сочи как горноклиматического курорта”. (“ГК Олимпстрой”)

- Государственная корпорация “Банк развития и внешнеэкономической деятельности (Внешэкономбанк)”. (Внешэкономбанк)

- Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства

- Государственная корпорация “Российская корпорация нанотехнологий”. (ГК “Роснано”)

- Агентство по страхованию вкладов

- Объединённая авиастроительная корпорация (ОАК)

- Государственная корпорация по атомной энергии “Росатом”

- Государственная корпорация по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции “Ростехнологии” (Государственная корпорация “Ростехнологии”)

Также в 2004 году на основе федерального закона была ликвидирована государственная корпорация “Агентство по реструктуризации кредитных организаций”.

Законодательно закреплены следующие признаки указанной формы некоммерческой организации:

- Государственной корпорацией признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная Российской Федерацией на основе имущественного взноса и созданная для осуществления социальных, управленческих или иных общественно полезных функций.

- Государственная корпорация создается на основании федерального закона.

- Имущество, переданное государственной корпорации Российской Федерацией, является собственностью государственной корпорации. В качестве взноса при создании государственной корпорации может передаваться любое имущество, принадлежащее Российской Федерации на праве собственности, кроме изъятого из гражданского оборота. Поскольку имущество, передаваемое Российской Федерацией создаваемой государственной корпорации, становится собственностью этой корпорации, а Российская Федерация утрачивает вещные права на переданное имущество, то не подлежит передаче имущество, изъятое из гражданского оборота, т.к. собственником такого имущества является исключительно Российская Федерация. Имущество, ограниченное в гражданском обороте, может быть передано вновь созданной государственной корпорации, если цели ее создания предполагают возможность получения всех надлежащих разрешений для ведения той деятельности, которая связана с использованием ограниченного в обороте имущества[33].

- Государственная корпорация не отвечает по обязательствам Российской Федерации, а Российская Федерация не отвечает по обязательствам государственной корпорации, если законом, предусматривающим создание государственной корпорации, не предусмотрено иное.

- В случаях и порядке, которые установлены федеральным законом, предусматривающим создание государственной корпорации, за счет части ее имущества может быть сформирован уставный капитал. Уставный капитал определяет минимальный размер имущества государственной корпорации, гарантирующего интересы ее кредиторов.

- Государственная корпорация использует имущество для целей, определенных законом, предусматривающим создание государственной корпорации. Государственная корпорация может осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых она создана, и соответствующую этим це-

лям. Государственная корпорация не вправе распределять полученную от занятия предпринимательской деятельностью прибыль между своими учредителями (участниками). Более того, целевой характер их деятельности требует строгого соответствия между указанными в учредительных документах задачами и характером участия в имущественном обороте[34].

- Государственная корпорация обязана ежегодно публиковать отчеты об использовании своего имущества в соответствии с законом, предусматривающим создание государственной корпорации. Вышеизложенное положение должно опираться на принцип открытости деятельности государственной корпорации, но данная норма является значительно суженной, так как государственные корпорации не обязаны отчитываться ни перед Счетной палатой, ни перед Центральным банком. Они не открывают подробных сведений о себе, как это предусмотрено в отношении других юридических лиц.

- Особенности правового положения государственной корпорации устанавливаются законом, предусматривающим создание государственной корпорации. Для создания государственной корпорации не требуется учредительных документов, предусмотренных статьей 52 Гражданского кодекса Российской Федерации. Представляется, что у юридических лиц должен быть только один учредительный документ – устав. Наличие учредительного договора в качестве учредительного документа не вызывается практической необходимостью (ибо учредители юридического лица в любом случае выражают свою согласованную волю на его создание при утверждении ими устава), а типовые и иные положения (применяемые главным образом для государственных и муниципальных учреждений) отличаются от устава не по содержанию, а лишь терминологически. Вместе с тем, уставы должны быть у всех без исключения юридических лиц, включая государственные корпорации. Они могут быть типовыми, утверждаемыми в установленном законом (ГК) порядке[35].

В законе, предусматривающем создание государственной корпорации, должны определяться наименование государственной корпорации, цели ее деятельности, место ее нахождения, порядок управления ее деятельностью (в том числе органы управления государственной корпорации и порядок их формирования, порядок назначения должностных лиц государственной корпорации и их освобождения), порядок реорганизации и ликвидации государственной корпорации и порядок использования имущества государственной корпорации в случае ее ликвидации.

В настоящее время ряд авторов выражает сомнения относительно целесообразности передачи публичных функций государственным корпорациям. Среди недостатков выделяют следующие:

- Не предусмотрены процедуры средне- и долгосрочного планирования.



- Не прописаны возможные санкции за невыполнение программ и несоответствие фактических значений показателей целевым.

- Средства государства направляются на проекты, выбираемые государственным корпорациями самостоятельно, вне единой государственной стратегии и системы приоритетов (которых просто нет).

- Отсутствие жесткого контроля государственных средств.

- Имеющиеся у государственных корпораций преференции делают невозможной конкуренцию с ними со стороны частных компаний.

- Государственные корпорации фактически входят в экономическую нишу естественных монополий.

Итак, государственная корпорация, задумывавшаяся как помощник в продвижении и развитии различных областей общественной жизни и экономики, на данный момент может послужить фактором, ослабляющим государство и, как следствие, ухудшающим состояние экономики и социальных сфер.

Значение инноваций в развитии экономики страны сложно переоценить. Инновация - это внедренное новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком. Она является конечным результатом интеллектуальной деятельности человека. Благодаря внедрению инноваций страна способна полноценно развиваться и преодолевать различные вызовы времени. Высокий уровень инновационного развития экономики обеспечивает наличие конкурентных преимуществ у страны и, соответственно, ее способность на опережающее развитие. Основой осуществления инноваций являются наука и технологии.

Сейчас мир переходит к шестому технологическому укладу, основу которого составляют нанотехнологии, гелио- и ядерная энергетика. В предыдущий технологический уклад, основу которого составляли микроэлектронные компоненты, Россия в результате уничтожения СССР крайне сильно отстала от развитых стран и в итоге сейчас вынуждена лишь перенимать технологии и продукцию, расплачиваясь сырьем за технологическую ренту. Производство изделий электронной техники на душу населения в России составляет 14\$, а в США – 1260, ЕС – 500. [1]

Несмотря на некоторые сдвиги в положительную сторону в последние годы, в целом ситуацию можно характеризовать как совокупность упущенных возможностей.

Один из вызовов, который брошен современной России, является преодоление статуса периферии мирового капитализма и сырьевого придатка и выход экономики из кризисного состояния. В 90-е годы произошла трансформация российской экономики в сырьевую колонию, в 2000-е это положение еще сильнее закрепилось.

Доля минерального сырья и металлов в экспорте в СНГ и дальше зарубежье в 2010 году составила 78,1%, тогда как машин и оборудования – всего 5,4%. [24] Для сравнения показатели СССР в 1990 г.: 51,8% и

18,3% соответственно. Теперь уже 68% добываемой нефти вывозится в дальнее зарубежье, в то время как в 1990 г. СССР вывозил 26%.

Несмотря на крайне благоприятную внешнеэкономическую ситуацию и высокие цены на нефть, России до сих пор не удалось выйти на до-реформенный уровень развития (разве что только по количественному показателю ВВП). Инвестиции, то есть та основа, на которой стоит будущее развитие страны, находятся на уровне 56,8% от уровня 1990г., промышленное производство – 77,1%, внутренние затраты организаций на исследования – 55,6%.[24]

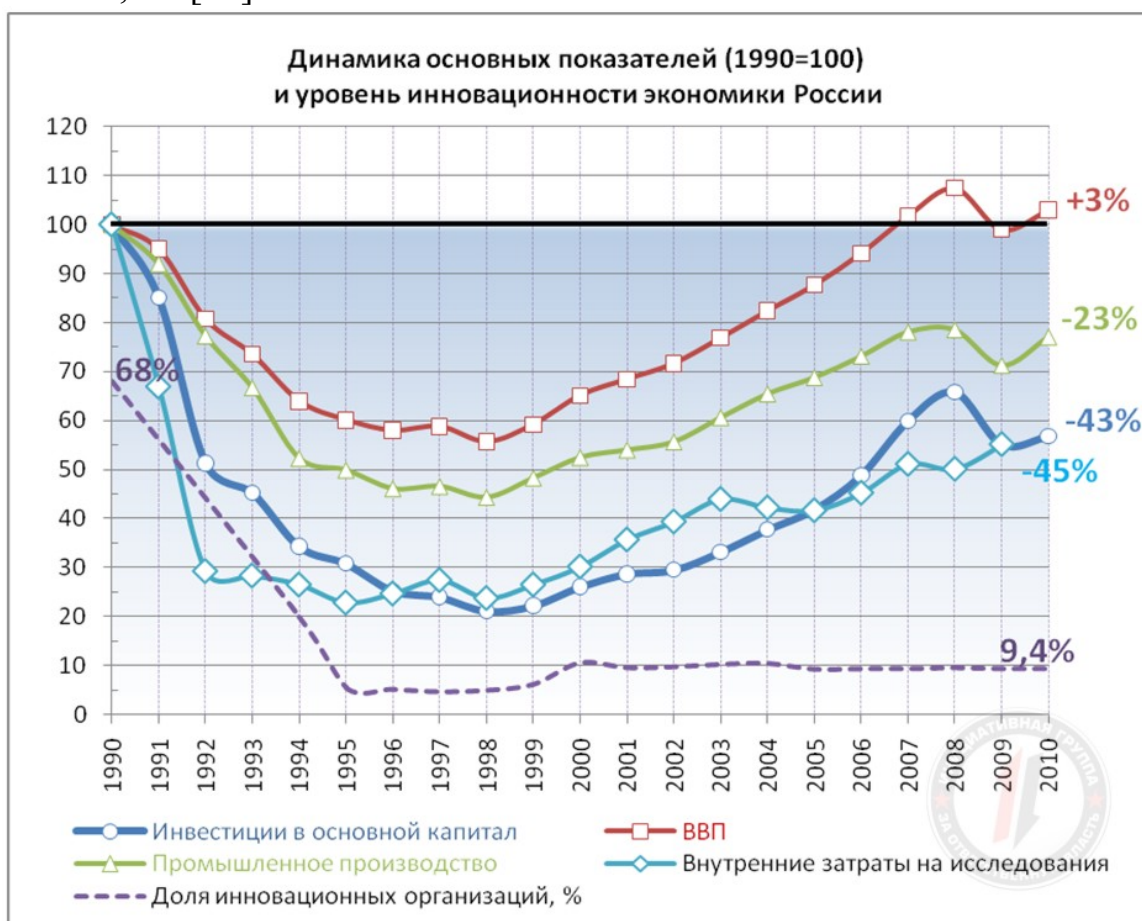


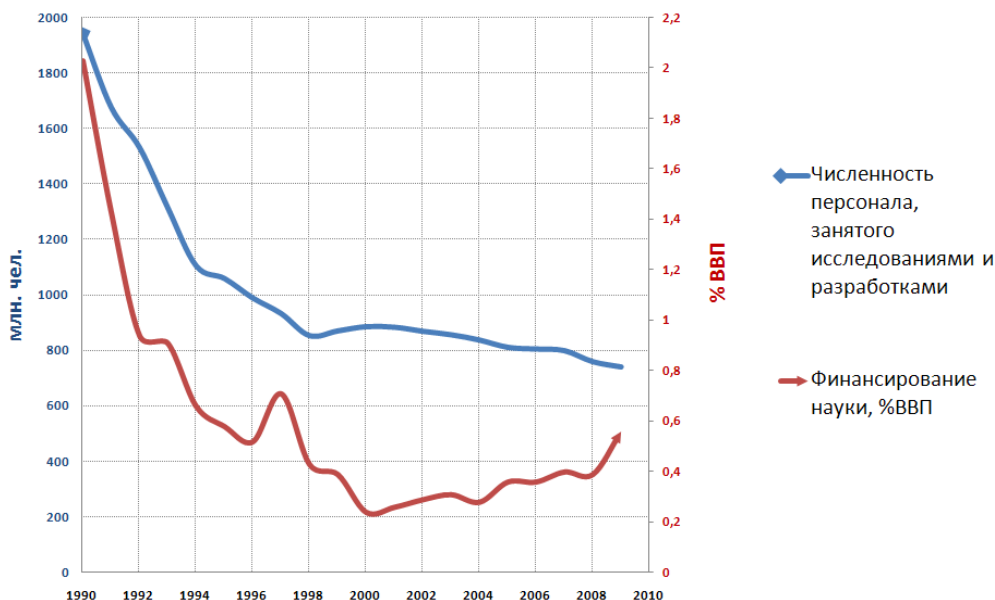
Рис. 1 Динамика основных показателей и уровень инновационности экономики (1990-100%) [24]

Общая доля стран СНГ на мировом рынке наукоемкой продукции по мере перехода к рыночной экономике уменьшилась, как минимум, в 20 раз — с 8 процентов (1990 год) до 0,3-0,4% в последние годы.

Внутренние затраты на исследования и разработки (затраты, выполненные собственными силами организаций, включая как текущие, так и капитальные, независимо от источников финансирования) составляют немногим больше 1,2% от ВВП, в то время как в других странах и в СССР уровень значительно выше. Именно вложения средств в этой области позволяют организации совершенствовать технологии производства, снижать издержки производства и, в конце концов, добиваться конкурентных преимуществ.

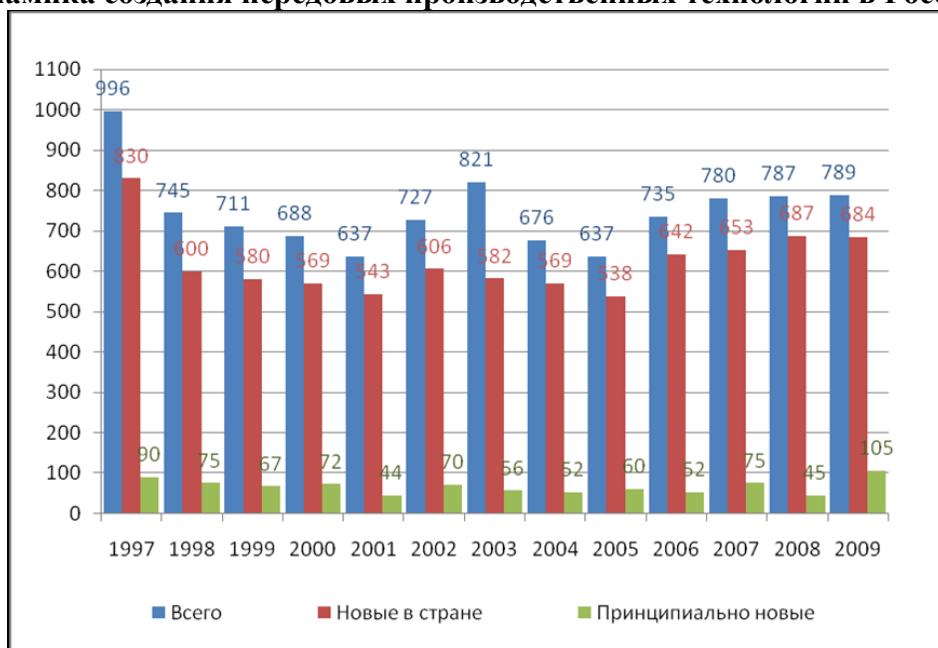
Значение государства в финансировании исследований лишь в последнее время немного выросло, но до сих пор финансирование науки из бюджета в 4 раза меньше, чем в 1990 году (2,03% против 0,56%). Значение внебюджетных фондов снизилась и остается на уровне 1,6%.

### Численность научного персонала и финансирование науки в РСФСР-России



Численность персонала, занятого исследованиями и разработками, сократилась по сравнению с уровнем 1990 года в 2,6 раз и продолжает снижаться вслед за снижением числа созданных передовых производственных технологий.

### Динамика создания передовых производственных технологий в России, шт. [24]



Передовые производственные технологии - это технологии и технологические процессы, включающие машины, аппараты, оборудование и

приборы, основанные на микроэлектронике или управляемые с помощью компьютера и используемые при проектировании, производстве или обработке продукции. Принципиально новыми признаются технологии, не имеющие аналогов (отечественных или зарубежных), созданные впервые, обладающие качественно новыми характеристиками, отвечающими требованиям современного уровня или превосходящими его.

Как видно, по уровню создания передовых производственных технологий Россия пока так и не вышла даже на уровень 1997 года, не говоря уже о более раннем периоде. Динамика последних лет больше похожа на колебания, чем устойчивый рост.

В 1990 году в РСФСР было создано 1166 образцов новых типов машин, оборудования, аппаратов, приборов, средств автоматизации, причем лишь 2,7% из них были хуже отечественных и зарубежных аналогов.

Аналогично и с патентной активностью. В 2000 году российским заявителям было выдано 19,7 тыс. патентов, в 2009 году уже в 2 раза больше – 39,0 тыс. Однако до сих пор это значительно ниже уровня 1990 года (66 тыс. выданных авторских свидетельств).

В связи с тем, что принципиально новых технологий мы создаем мало, то приходится платить высокую технологическую ренту. В 2009 году баланс поступлений и выплат средств на приобретение технологий составил -865,8 млн.долларов.

**Таблица 1.- Торговля технологиями с зарубежными странами, 2009 г. [24]**

	Экспорт		Импорт	
	Поступление средств за год, млн.\$	%	Выплаты средств за год, млн.\$	%
<b>Всего</b>	<b>618,8</b>	<b>100%</b>	<b>1484,6</b>	<b>100%</b>
Добыча полезных ископаемых	15,5	2,5%	233,6	15,7%
обрабатывающие производства	55	8,9%	986,1	66,4%
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	1,5	0,2%	5	0,3%
Строительство	174,2	28,2%	108,3	7,3%
оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	5	0,8%	6,8	0,5%
транспорт и связь	21,4	3,5%	53,8	3,6%
операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	343,5	55,5%	33,8	2,3%
<i>научные исследования и разработки</i>	<i>161,7</i>	<i>26,1%</i>	<i>7,6</i>	<i>0,5%</i>
<i>предоставление прочих видов услуг</i>	<i>121,4</i>	<i>19,6%</i>	<i>25,1</i>	<i>1,7%</i>
Образование	2,6	0,4%	0,1	0,0%
Прочие виды экономической деятельности	0,1	0,0%	55,1	3,7%

Экспорт технологий сосредоточен в основном в области строительства, услуг, а также научных исследований и разработок. Надо сказать, что по последним заключается больше всего сделок (54%), хотя доля исследований и разработок в сумме поступлений 26%. Это в частности говорит о том, что наши технологии скупаются задешево.

Зато импортируются уже готовые технологии для конкретного производства. Да и то, позволить себе это могут в основном иностранные компании, работающие в России. На них приходится 42% импорта технологий, и еще 24% - на компании со смешанной иностранной и российской собственностью.

Число общего количества используемых передовых производственных технологий в последние годы растет и достигло 201,9 тыс. Однако их возрастной состав хотя и постепенно обновляется, но до сих пор относительно немолодой. Используемых до 3 лет среди передовых технологий всего 39%. 19% приходится на передовые технологии, используемые уже более 10 лет, то есть являются передовыми весьма условно.

Для целей статистического учета Росстат считает под инновационными товарами, работами, услугами те, которые подверглись в течение последних трех лет разного рода технологическим изменениям. По уровню новизны выделяются два вида инновационных товаров, работ, услуг – вновь внедренные (или подвергавшиеся значительным технологическим изменениям) и подвергавшиеся усовершенствованию. А инновационной считается деятельность, связанная с трансформацией идей (обычно результатов научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений) в технологически новые или усовершенствованные продукты или услуги, внедренные на рынке, в новые или усовершенствованные технологические процессы или способы производства (передачи) услуг, использованные в практической деятельности. Инновационная деятельность предполагает целый комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, и именно в совокупности они приводят к инновациям.

Практически по всем показателям инновационности экономики и развития науки Россия в разы отстает не только от Запада, но и от СССР.

В целом инновационная составляющая в ВВП России занимает лишь 5-5,5%, тогда как в развитых странах эта цифра достигает 30%. [10]

Если в СССР доля инновационно активных предприятий составляла около 50% (а по некоторым оценкам – 68%), то сегодня в России она не превышает 9,4%. [24] Для сравнения (2007 г.): Германия – 62,6%, Португалия – 41,3%, Турция – 31,4%, Польша – 23%, Болгария – 20,2%. [26]

Удельный вес инновационных товаров в общем объеме отгруженных товаров в производстве остается на низком уровне и в последнее время даже снизился до 4,6%. А в сфере связи падение произошло с 17,3% в 2000 году до 2,4% в 2009 г.

Структурная картина инновационной активности показывает, что даже в таких технологически передовых отраслях, как производство машин и оборудования, электронного и оптического оборудования, транспортных средств доля инновационно активных предприятий ниже, чем в производстве кокса и нефтепродуктов (32,7%), хотя и выше, чем в среднем по экономике.

Доля инновационной продукции, работ и услуг в выпуске машин и оборудования даже ниже, чем в химическом производстве (ниже 11,4%). Относительно лучше смотрится только продукция производства транспортных средств и оборудования (16,2%).

Неравномерность в инновационной активности наблюдается также и по регионам России. Лидерами инновационной активности, естественно, являются Москва и Санкт-Петербург. В разы отстают остальные регионы.

Удельный вес затрат на технологические инновации в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг находится на уровне 1,2-1,9%, что в целом соответствует уровню европейских стран. Правда, не потому, что инноваций достаточно, а по другой причине: низкая стоимость не слишком высокотехнологичной продукции.

Если соотнести удельный вес затрат на технологические инновации и стоимость инновационных товаров, работ и услуг, но видно снижение эффективности затрат в последние годы. То есть в 2009 году на 1 рубль затрат на технологические инновации выпуск инновационных товаров, работ и услуг в промышленности составлял 2,4 руб, в то время как еще 10 лет назад показатель был 3,1 руб.

Доля вновь внедренных и подвергшимся значительным технологическим изменениям товаров, работ и услуг, новых для рынка, в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ и услуг в 2007 г. составила в России 0,4% (для сравнения: СССР (1990г.): 6,4%, Германия: 9,1%, Португалия: 7,2%, Польша – 4,6%, Великобритания – 3,7%,).

Аналогичный показатель, но товаров, работ и услуг, не новых для рынка в России был 2,1%. Для сравнения: Германия – 10,1%, Португалия – 6,1%, Польша – 5,6%. [26]

Структура затрат по источникам финансирования инноваций выглядит следующим образом: львиная доля приходится на собственные средства организации (74%). Доля бюджетов всех уровней и внебюджетных фондов за последние 5 лет сократилась с 5,2% до 3,4%.

При этом удельный вес организаций, получавших финансирование на инновации в общем числе организаций составляет, по оценкам на 2007 г., всего 0,7%. Для сравнения: Кипр – 18,1%, Германия – 8,8%, Португалия – 4,9%, Польша – 5,3%, Болгария – 1,6%. [26]

По оценкам Сергея Глазьева, нанотехнологии являются ядром нового шестого технологического уклада, который сейчас формируется в мире. Тот, кто сумеет завладеть преимуществами и вырваться вперед в этой об-

ласти, получит огромные конкурентные преимущества в будущем и сможет серьезно выиграть на использовании интеллектуальной и технологической ренты. Отставание с каждым годом делает вход на сектора этой сферы все более дорогим. По прогнозам, рынок нанотехнологий в ближайшее время будет активно развиваться.

В 2009 году количество организаций, занимающихся нанотехнологиями выросло на 2, а численность исследователей в области наночастиц даже снизилась.

**Таблица 4.- Создание и использование нанотехнологий [24]**

	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Число организаций, выполнявших исследования и разработки, связанные с нанотехнологиями	463	465
Численность исследователей, выполнявших исследования и разработки, связанные с нанотехнологиями, человек	14873	14500
Внутренние затраты на исследования и разработки, связанные с нанотехнологиями, млн. руб.	11026,2	15113,1
<b>Создание нанотехнологий</b>		
Число созданных передовых производственных нанотехнологий	67	108
Из них новых для России	51	73
Принципиально новых	9	35
<b>Использование нанотехнологий</b>		
Число используемых нанотехнологий	194	264
<i>Из них используемые в течении 1 года</i>	<i>84</i>	<i>89</i>
<i>1-3 лет</i>	<i>41</i>	<i>117</i>
<i>4-5 лет</i>	<i>32</i>	<i>17</i>
<i>6-9 лет</i>	<i>23</i>	<i>14</i>
<i>Более 10 лет</i>	<i>14</i>	<i>27</i>
Число изобретений в используемых технологиях	34	32

Объемы государственного финансирования развития нанотехнологий в России в 2007 году были 312 млн.\$ и всего лишь в 6 раз ниже уровня США, однако объемы корпоративного финансирования – уже почти в 200 раз ниже (11 млн.\$).[1]

Даже по оптимистическим сценариям доля отечественной продукции наноиндустрии вряд ли превысит к 2015 году 2% (за 2009-2010 рост составил с 0,15% до 0,3%).[1] Причиной тому являются слабая восприимчивость российской промышленности к разработкам в области нанотехнологий и примитивные стратегии финансовых структур. Благоприятная обстановка с ценами на нефть не используется для форсированного развития данной отрасли. А относительно крупные суммы, выделенные из бюджета корпорации «Роснано», в значительной степени тратится на имитацию развития отрасли, а реально попросту распределяются между крупными инсайдерами.

России либо остается продолжать уповать на сырьевую специализацию, что является наименее выгодным, так как сырье – продукция с дос-

таточно низкой долей передела, либо начать хотя бы перенимать технологии, созданные другими, платя технологическую ренту. Альтернатива – и это самый сложный путь – создавать условия для опережающего развития, в основе которого лежит внедрение уникальных технологий и инноваций нового шестого технологического уклада

В последнее время в России очень часто уповали на государственные корпорации как на институты инновационного развития.

На последнем заседании Комиссии при Президенте по модернизации и технологическому развитию экономики России, Президенту доложили, что общая доля 22 госкомпаний в расходах на внебюджетные НИОКР 22%, а в уровне патентной активности – 4% даже российской. [8] То есть в целом даже в экономике более высокая патентная активность на 1 рубль затраченных средств на НИОКР.

Как заявил Президент, практически ни в одной госкомпании нет руководителей, специально отвечающих за инновационную тематику. Среди тех компаний, в которых были очень незначительные расходы на НИОКР, были названы «Роснефть», МРСК, «Совкомфлот», «Аэрофлот».

В 2010 году наши 22 компании патентов получили около 1000 шт. Для сведения: одна лишь IBM запатентовала пять тысяч изобретений в 2010 году, Microsoft – более трёх тысяч, Siemens – 873. То есть 22 крупнейшие компании у нас патентуют меньше, чем одна крупная компания, зарубежный аналог.

В 2009 году государство потратило на финансирование различных инновационных проектов около 38 млрд. долл. Из них треть - прямые инвестиции в исследования и разработки; 2/3 - инновационные затраты госкомпаний, что в 2 раза больше, чем в США (порядка 17,6 млрд. долл.). Однако эффективность вложений России в инновации по сравнению с США - 1 к 112. (официально Россия отчиталась о 50 запущенных проектах, США – о 2795).[13]

В мае 2010 года консалтинговая компания PwC, а также РЭШ, Роснано и РВК провели социологическое исследование среди 2840 крупнейших по годовому обороту компаний России. Была сделана выборка и опрошено 100 руководителей.

Характерно то, что только 39% компаний в 2008-2010 производили /внедряли инновационные продукты, в то время как внедрением инновационных технологий занимались 73%, а инновационными бизнес-процессами – 66%. Это можно объяснить тем, что крупнейшие компании России приходится либо на сферу услуг, либо экспортно-сырьевой сектор.[27]

С точки зрения инновационной активности, опережающими мировых лидеров в своей отрасли себя посчитали 10%, а российских конкурентов – 33%. Доля тех, что внедряли новые продукты, среди частных компаний была в 4 раза выше, чем в компаниях с государственным участием. А



доля компаний, введивших глобально инновационные продукты среди международных компаний, работающих в России, была в 6 раз выше, чем среди российских. [27]

У 55% респондентов в корпорациях были специализированные подразделения по НИОКР и у 35% даже топ-менеджер, отвечающий за это направление. Однако только 17% компании обладали при этом специализированными процессами по сбору инновационных идей внутри компании и лишь 7% системами мотивации сотрудников к инновационной деятельности. Таким образом, прослеживается формальность существования институтов инновационного развития, нежели необходимость.

Среди источников финансирования для создания инновационных продуктов 87% менеджеров назвали собственные средства компании, 18% - государственные (Роснано, РВК и др.), 10% - иностранные инвестиции, 3% - венчурные инвестиции.

Среди основных препятствий росту инновационной активности в стране были выделены (70-90% опрошенных) следующие: 1) избыточная бюрократизированность (назвали 86% опрошенных); 2) несовершенная законодательная среда, недостаточная защита прав инвесторов (77%); 3) недоступность финансирования (75%); 4) малопривлекательные для творческих людей уровень жизни и работы (73%); 5) недостаточная поддержка государства (73%).

Меры, которые должно принять государство для повышения инновационной активности, по мнению опрошенных представителей крупных компаний: 1) повышение качества высшего образования (83%); 2) рост финансирования НИОКР (82%); 3) налоговые стимулы (81%); 4) усовершенствование законодательства (81%); 5) инвестиции в инфраструктуру (75%). [16]

Чтобы лучше понять роль государственных корпораций в инновационном развитии России и вообще, играют ли они хоть какую-то положительную роль, необходимо рассмотреть ту модель корпоративного управления, которая сложилась. Ответить на эти вопросы нам поможет модель инсайдерского контроля корпораций, разработанная Р.С.Дзарасовым и Д.В. Новоженовым [2].

Авторы понимают под «*инсайдерами*» такие заинтересованных в деятельности корпорации стороны, которые, благодаря своему формальному и неформальному положению, способны влиять на корпоративное управление компанией [3,190]. Инсайдеры стремятся иметь в корпорации властные полномочия с целью распоряжения финансовыми потоками. Обычно они представлены крупными собственниками и высшим менеджментом. Аутсайдеры хотя и заинтересованы в деятельности фирмы, но не обладают достаточными рычагами воздействия на принятие решений.

Цель корпоративного властвования доминирующих групп, в конечном счете, заключается в извлечении *инсайдерской ренты* – доходов, из-

влекаемых за счет контроля над финансовыми потоками предприятий. Часто это идет в ущерб как целям деятельности фирмы, так и другим заинтересованным сторонам. Инсайдерская рента образуется за счет урезания капиталовложений и заработной платы, нарушения прав акционеров, нецелевого расходования выделенных из бюджета средств, с помощью сделок с аффилированными лицами, оффшорных схем, уклонения от уплаты налогов и т.д.

Как следует из данного определения, инсайдеры могут находиться как внутри корпорации, так и вне ее, осуществляя неформальное управление. Значение неформальных отношений в экономике нашей страны нарастало еще в советское время по мере разрастания бюрократии. Для их закрепления потребовался слом государственной системы планирования и управления народным хозяйством и незаконная приватизация его наиболее лакомых кусков. Однако новые собственники и «эффективные менеджеры» вовсе не стремились к полной легализации своей деятельности исключительно в рамках правового поля. Наоборот. Если в конце 80-х годов доля теневого сектора в экономике Советской России составляла не более 10%, то даже сегодня, по последним данным Всемирного Банка, она остается на уровне 48,6%. [16] Примерно такие же цифры приводит МВД России.

По мнению К. Кабанова, председателя Национального антикоррупционного комитета, общая сумма реального коррупционного ущерба составляет 9–10 трлн р. в год. [23] Средний размер взятки в 2009 г. по сравнению с 2008 г. увеличился втрое и превысил 27 тыс. р. В списке коррупционности Россия находится на 146-м месте в мире, которое делит с Украиной, Кенией, Зимбабве.

По мнению ряда экономистов, последние 20 лет в экономике циклично сменяются этапы приватизации и огосударствления собственности [6]. Отношения собственности концентрируются вокруг частного сектора, то вокруг государственной бюрократии, действующей однако все в тех же частных интересах.

Примерно с 2005 года как раз наметился такой этап «квазинационализации», характеризующийся установлением контроля и механическим объединением собственности в рамках государственных многоуровневых бизнес-групп – мегахолдингов и госкорпораций. Особо привилегированные накачивались и накачиваются государственными деньгами и выводились из-под действия общего законодательства. Так были образованы несколько государственных корпораций, которым передавались существенные пакеты акций государственных предприятий и бюджетные средства.

Во второй половине 2007 года были созданы ГК «Фонд содействия реформированию ЖКХ», «Росатом», «Ростехнологии», «Роснано», «Олимпстрой», «Банк развития» и «Агентство по страхованию вкладов». Федеральный закон «О некоммерческих организациях» дает довольно

общее определение этого образования – «не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная Российской Федерацией на основе имущественного взноса и созданная для осуществления социальных, управленческих или иных общественно полезных функций».

Особенности правового статуса заключаются в том, что каждая ГК создается на основании собственного федерального закона со своими правилами «игры» правовым полем.

Имущество, переданное ГК Российской Федерацией, является собственностью ГК, то есть не является государственной собственностью (этим ГК отличается от ФГУПов). Тем самым, контроль за собственностью ГК выведен из-под надзора Счётной палаты РФ (за исключением контроля за эффективным использованием имущественного взноса). ГК не отвечает по обязательствам Российской Федерации, а Российская Федерация не отвечает по обязательствам ГК.

На ГК не распространяются положения о раскрытии информации, обязательные для публичных ОАО, а также действие закона о банкротстве. В отличие от ФГУПов ГК по большей части выведены из-под контроля ряда государственных органов. ГК не обязана представлять в государственные органы документы, содержащие отчет о своей деятельности (исключение составляют ряд документов, представляемых в Правительство РФ). Госорганы без согласия ГК не могут направлять представителей для участия в проводимых корпорацией мероприятиях; проводить проверки соответствия деятельности корпорации и ее расходов, в том числе по расходованию денежных средств и использованию иного имущества, целям, предусмотренным ее учредительными документами.

На государственные корпорации не распространяются положения федерального закона № 94-ФЗ о проведении госзакупок, что позволяет госкорпорациям проводить конкурсы и аукционы на закупку товаров, работ и услуг в произвольном порядке.

Контроль за деятельностью ГК осуществляется Правительством РФ на основе ежегодного представления корпорацией годового отчета, аудиторского заключения, а также заключения ревизионной комиссии по результатам проверки финансовой отчетности и иных документов корпорации. Согласно большинству законов о госкорпорациях руководитель ГК назначается Президентом РФ. Например, глава ГК Роснано назначается на должность не более чем на пять лет и освобождается от должности президентом РФ. Президентом, Правительством, а также частично депутатами Госдумы формируются наблюдательные советы, контролирующие вместе с правлением и гендиректором деятельность госкорпораций. Органом внутреннего финансового контроля является ревизионная комиссия.

В связи с такой двойственностью правовой природы госкорпораций любопытен вопрос несовпадения юридического и экономического содержания понятия «собственность». Формально государственные органы

власти контролируют их деятельность, принимают решение о распоряжении некоторыми видами имущества, могут изъять у ГК её имущество, сменить руководство, заставить вернуть имущественный взнос, как это было сделано во время обострения кризиса, и т.д. Таким образом, юридически имущество ГК как бы находится одновременно у двух собственников: самого государства и государственной корпорации. Скорее всего, это положение только закрепится осуществляемым преобразованием ряда госкорпораций в ОАО с дальнейшим частичной приватизацией части государственной доли.

Госкорпорации достаточно различны по своей природе и их деятельность сочетает в себе как коммерческую, так и социальную, и общественную. В законодательстве прописан некоммерческий статус ГК, однако им разрешено заниматься коммерческой деятельностью. Например, корпорация «Роснано» нацелена на то, чтобы коммерциализировать инвестиционные проекты в области нанотехнологий, а через некоторое время выходить из них. Корпорация вправе осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению ее целей. Прибыль Корпорации, полученная по результатам ее деятельности, подлежит направлению исключительно на достижение установленных целей. Корпорация «Росатом», управляя всеми ядерными активами России, тем самым занимается не только коммерческой деятельностью в области продажи электроэнергии АЭС, но и ядерным сдерживанием, радиационной безопасностью и т.д. Часть предприятий «Ростехнологий» являются оборонными, и таким образом на эту госкорпорацию возлагаются и задачи по обеспечению национальной безопасности. Однако коммерческая составляющая проявляется в продаже оружия и военной техники, а также гражданской продукции, созданной на базе военных производств. ГК «Олимпстрой» был создан для более конкретной цели – строительства олимпийских объектов и необходимой инфраструктуры в Сочи и т.д.

Структура корпоративной власти в ГК и сама ее природа и предпосылки образования закладывают фундаментальную нестабильность. Ввиду отсутствия внятной стратегии развития экономики государства, возможны как новые этапы перераспределения собственности и финансовых потоков, так и смена организационно-правовых форм, и уж тем более смена руководства госкорпораций. Высокие заработные платы и различные привилегии в госкорпорациях также способствуют внутренней аппаратной борьбе. Все это в совокупности приводит к краткосрочной ориентации инсайдеров и подрыву полноценного инновационного развития. Этот вывод вытекает из следующих фактов.

7 августа 2009 года Президент России Дмитрий Медведев поручил генпрокурору Юрию Чайке провести проверку деятельности, о результатах которой он доложил спустя полгода. Были озвучены многочисленные факты нарушений, невыполнения возложенных законом на государствен-

ные корпорации функций и задач, и примеры неэффективной деятельности госкорпораций и использования государственными корпорациями имущества и финансовых средств.

Например, из переданных корпорации «Роснано» 29.11.2007 г. 130 млрд. рублей на 1.07.2009 было освоено всего 10 млрд., из них 5 млрд. – на обеспечение своей текущей деятельности. С момента создания корпорации наблюдательным советом одобрено 36 проектов в сфере нанотехнологий, из более чем 1200 поступивших профинансировалось только 8, и те носят локальный характер.

Выявленные нарушения можно обобщить следующим образом: [15]

1. нецелевое и неэффективное использование выделенных средств, размещение их на банковских депозитах;

2. незаконное распоряжение переданным имуществом (пример: по предприятиям ГК «Ростехнологии» возбуждено 22 уголовных дела, в том числе по фактам злоупотребления полномочиями и преднамеренного банкротства);

3. принятие решений в интересах служащих корпораций либо аффилированных с ними структур;

4. непрозрачность размещения заказов, злоупотребления в сфере проведения торгов, что усиливает коррупционные риски;

5. оплата значительных расходов сторонних организаций и физических лиц по выполнению услуг, входящих в обязанности сотрудников корпораций (пример: «Тройке-Диалог» «Роснано» оплатила 130 миллионов за выполнение работ, которые должны выполнять собственные структуры);

6. при отсутствии чётких показателей эффективности деятельности корпораций работникам выплачиваются малообоснованные зарплаты, премии и бонусы, предоставляются социальные льготы и компенсации;

7. ненадлежащая работа высших органов управления государственных корпораций, формальное отношение членов наблюдательных советов к участию в их работе (пример: 8 из 15 членов наблюдательного совета госкорпорации «Роснано» не принимали участие в двух третях заседаний наблюдательного совета, проведённых с 2007 по 2009 год);

Используются и оффшорные схемы, причем не только предприятиями, подконтрольными ГК, но и самими госкорпорациями (например, ВЭБ или Роснано). В июле 2009 года наблюдательный совет Роснано одобрил образование оффшорных фондов формально для целей привлечения западных технологий. Такие фонды будут образовываться дочерней компанией «Роснано Капитал», зарегистрированной в Швейцарии. А первый фонд, «стоимостью» 500 млн. долларов, будет прописан на Британских островах. [20]

12 ноября 2009 года президент России Д. А. Медведев в своём послании ФС заявил, что считает форму госкорпораций в современных ус-

ловиях в целом бесперспективной и предложил преобразовать ее в акционерные общества, контролируемые государством. Так, «Роснотех» на конец 2010 г. уже преобразована в ОАО.

Однако вряд ли следует от этого ожидать кардинальных изменений в сложившейся системе отношений. Модель инсайдерского контроля продолжит функционирование и лишь усилится, так как замаячивший новый виток приватизации снизит ответственность за результаты их деятельности.

Первоначальные инвестиции государственных корпораций должны порождать прирост национального дохода, то есть давать реальные рабочие места и обеспечивать прибыльность предприятий и проектов, созданных или профинансированных ими. Именно это позволит государству в дальнейшем получить прирост доходов в бюджет через налоги, а вместе с ними и дальнейшие инвестиционные расходы. Если же государственные инвестиции не создают рабочих мест или производства востребованной продукции, то это ведет фактически к ущербу или недополучению доходов государства в будущем.

Инвестиционный мультипликатор серьезно пробуксовывает за счет неэффективного использования фондов госкорпораций и изъятия инсайдерской ренты. Можно сделать вывод, что только при создании взаимосвязанной системы государственного планирования экономики и, в частности, планирования инновационного развития с четким увязыванием целей, механизмов их достижения и критериев оценки, возможно добиться результата.

#### **Литература**

1. Глазьев С.Ю. Уроки очередной российской революции: крах либеральной утопии и шанс на экономическое чудо. М.: Экономическая газета, 2011.
2. Дзарасов Р.С., Новоженев Д.В. Крупный бизнес и накопление капитала в современной России. М.: УРСС, 2009.
3. Дзарасов Р.С. Планирование в условиях рынка // «Экономика мегаполисов и регионов», 2010, №6 (36).
4. Заключение ревизионной комиссии Государственной корпорации «Российская корпорация нанотехнологий» // Ведомости, 2010, №135(2653).
5. Сосков В.Ф., Райзберг Б.А. Опыт перспективного стратегического планирования в советский период российской истории // «Экономика мегаполисов и регионов», 2010, №6(36)
6. Устюжанина Е.В., Евсюков С.Г. Квазинационализация как направление развития российской экономики // Вестник университета (ГУУ), 2008, №2(23).
7. Dzarasov S. Critical realism and Russian economics // Cambridge journal of economics. – 2010. – Vol. 34. – No. 6. – November.
8. <http://президент.рф/выступления/10187>
9. <http://base.garant.ru/193915/>
10. <http://dynacon.ru/content/articles/343/>
11. <http://forbes.ru/svoi-biznes-column/startapy/60070-chetyre-problemy-investitsii-v-innovatsii>
12. [http://gks.ru/doc\\_2009/nauka/ind\\_innov2009.pdf](http://gks.ru/doc_2009/nauka/ind_innov2009.pdf)
13. <http://hse.nnov.ru/news/2011/january/2996.html>

14. <http://nanonewsnet.ru/articles/2010/investitsionnaya-politika-rosnano-v-detalyakh>
15. <http://news.kremlin.ru/news/5965>
16. [http://ng.ru/economics/2010-07-23/1\\_vb.html](http://ng.ru/economics/2010-07-23/1_vb.html)
17. <http://rosatom.ru/>
18. <http://rostehnologii.ru/company/>
19. <http://ru.wikipedia.org/wiki/Олимпстрой>
20. <http://svpressa.ru/economy/article/16159/>
21. <http://vedomosti.ru/newspaper/article/2010/07/23/241420>
22. <http://vlasti.net/news/109013>
23. <http://vz.ru/society/2009/7/23/310314.html>
24. Российский статистический ежегодник - <http://www.gks.ru>
25. <http://www.nair-it.ru/analytics/>
26. Индикаторы инновационной деятельности: 2009, Росстат, ВШЭ, [http://www.gks.ru/doc\\_2009/nauka/ind\\_innov2009.pdf](http://www.gks.ru/doc_2009/nauka/ind_innov2009.pdf)
27. Инновационная активность крупного бизнеса в России, РwC, Москва, 2010
28. <http://corrupcia.net/aboutnews/item-165.html>
29. <http://base.garant.ru/193915/>
30. <http://www.nam.org/innovationreport.pdf>
31. [http://lost-empire.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=351&Itemid=9](http://lost-empire.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=351&Itemid=9)
32. Степанова Е.Ю. «Об эффективности деятельности государственных корпораций в условиях экономического кризиса» \ \ Управление общественными и экономическими системами 2009 № 2
33. Комментарий к Федеральному закону “О некоммерческих организациях”. Второе издание, дополненное и переработанное/Под ред. М.Ю.Тихомирова. – М.: 2000. – 371 с.
34. Братановский С.Н., Злобина Е.А. Комментарий к Федеральному закону от 12 января 1996 г. N 7-ФЗ “О некоммерческих организациях”, 2-е издание исправленное и дополненное. – ООО “Новая правовая культура”, 2006 г.
35. Проект Концепции развития законодательства о юридических лицах \ \ Проект Рекомендован Советом к опубликованию в целях обсуждения (протокол № 68 от 16 марта 2009 г.)

## КОРПОРАТИВНОЕ МАРКЕТИНГОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЛАТНЫХ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ

В современных динамично развивающихся рыночных условиях особого внимания заслуживают вопросы взаимодействия хозяйствующих субъектов рынка медицинских услуг как особой сферы деятельности, обеспечивающей и повышающей уровень и качество жизни населения. Это, в свою очередь, вызывает необходимость выявления общих тенденций и особенностей их развития при реализации программы достижения конкурентных преимуществ на рынке.

Между лечебными учреждениями, работающими на возмездной основе, происходит обострение конкурентной борьбы, обусловленное рядом причин, главной из которых является недостаточная степень развитости рынка платных медицинских услуг. Наличие данной проблемы находит выражение в неспособности медицинских организаций гибко реагировать на изменяющиеся требования рынка и предпочтения пациентов, спрос со стороны которых обусловлен целым рядом факторов, имеющих сложную соподчиненную структуру взаимного влияния. В этой связи поиск и создание маркетингового механизма управления деятельностью лечебных учреждений приобретает особую значимость.

При этом обострение конкурентной борьбы на рынке медицинских услуг объективно повышает востребованность процесса сотрудничества врачей и пациентов как основного механизма регулирования рыночных отношений. При этом, на наш взгляд, логичным представляется подход к изучению и анализу данной проблемы с акцентированием внимания на изучении внутренней маркетинговой среды лечебно-профилактических учреждений (ЛПУ). Рассмотрим данный механизм взаимодействия контрагентов медицинских организаций с позиции разработки и управления собственной сервисной политикой последних.

Под сервисной политикой лечебно-профилактических учреждений понимается целенаправленная деятельность, связанная с осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по выбору, в соответствии с требованием рынка, лечебной технологии, определению конкретной ее формы и необходимых для этого ресурсов. При этом сервисная политика является неотъемлемой составной частью рыночной политики ЛПУ, направленной на получение соответствующего финансового результата<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Гасников В.К. Основы научного управления в здравоохранении. Учебное пособие.-



Система лечебного сервиса имеет свою специфику и особые условия оказываемых услуг. Особенностью деятельности современных предприятий данного сервиса является оперативность и востребованность их услуг, оказание которых зависит от территориального расположения потребителей и характера работ. Деятельность лечебного учреждения состоит не только в осуществлении системы медицинского обеспечения пациентов, но и в проведении повседневной сервисной политики.

На рис. 1 представлен процесс разработки сервисной политики платных ЛПУ с выделением основных сервисообразующих элементов маркетинга.

При этом под стратегией сервисной политики понимается конечная цель, основные формы и методы деятельности, которые реализуются в конкретных здоровьесберегающих мероприятиях. Сервисная политика – инструмент стратегии развития ЛПУ, оптимизации отношений с пациентами, регулирования рыночных механизмов в экономически и социально оправданных направлениях. Она должна периодически уточняться и обновляться с учетом изменений как рыночных, так и медицинских факторов.

Сервисная политика должна базироваться на определенных организационных механизмах. Если нет организационных механизмов, то можно провозглашать какую угодно политику, все равно она будет неэффективной. Исходя из этого, в самом общем виде сервисная политика может быть определена как комплекс действий ЛПУ, направленных на создание более благоприятных условий (финансовых, экономических, организационных) для развития приоритетных медицинских технологий, ориентированных на предоставление различного рода (или конкретных видов) услуг. Сервисная политика должна предполагать наличие четких рыночных приоритетов и фокусировку на изменение «естественного хода событий». В такой постановке целями сервисной политики выступают: конкурентоспособность ЛПУ; повышение инвестиционной привлекательности сферы медицинских услуг, возрастание деловой активности; рост качества жизни населения<sup>16</sup>.

Сервисная политика в данное время осуществляется часто недостаточно осознанно, бессистемно.

---

Ижевск.-2007.-С.67-90.

<sup>16</sup> Кривошеев Г.Г. Экономические аспекты врачебной деятельности//Экономист лечебно-го учреждения.-2008.-№9.-С.19-25.

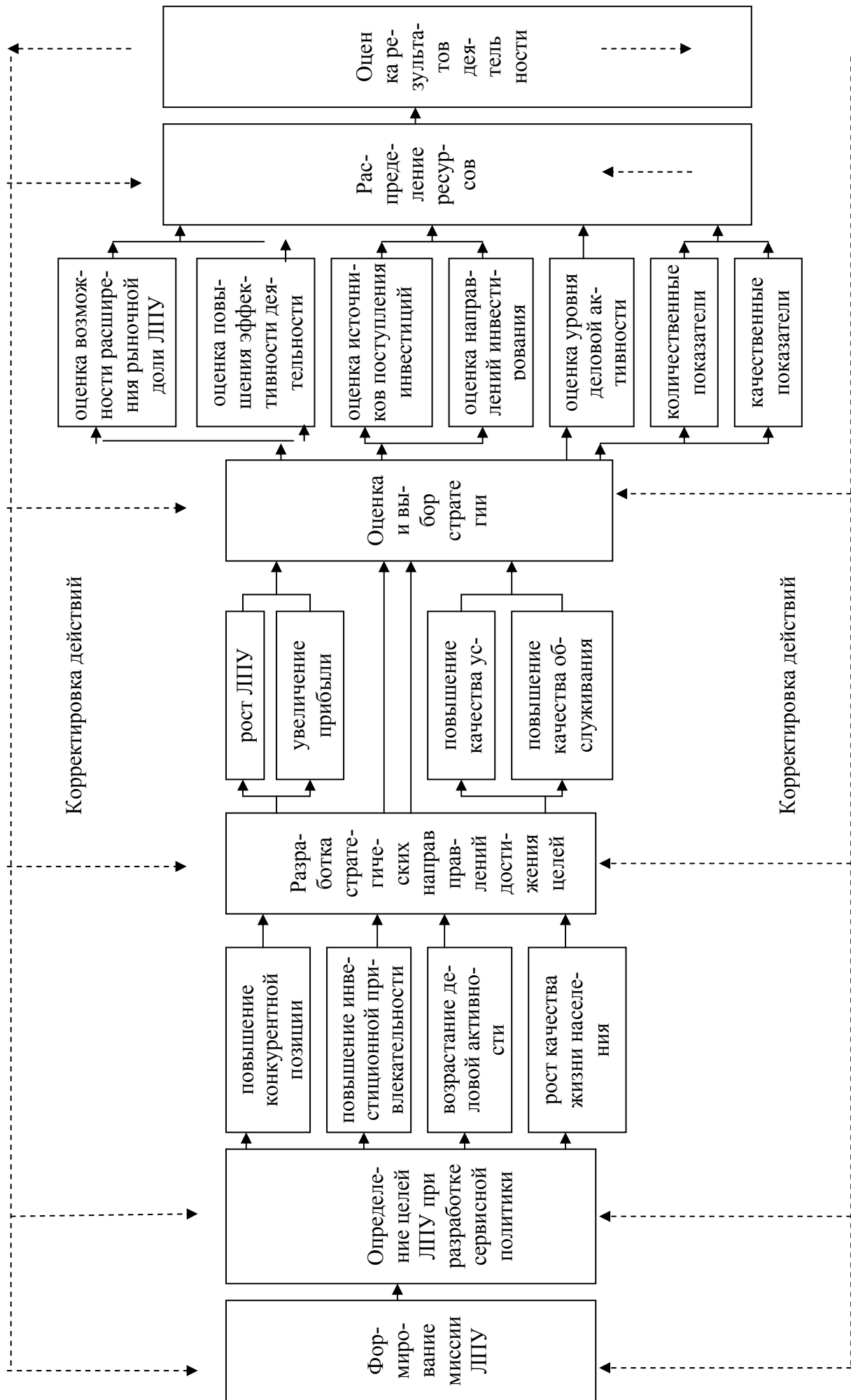


Рис. 1. Сервисообразующие элементы маркетинговой политики платных ЛПУ

Между тем нельзя не отметить, что потенциально анализируемая политика как составная часть рыночной политики, может быть охарактеризована следующим образом: во-первых, она имеет собственные специфические объекты воздействия; во-вторых, включает разнообразные действия, инструменты для создания благоприятных условий; в-третьих, содействует реализации социально-экономической стратегии развития; в-четвертых, состоит из ряда взаимосвязанных структурных компонентов; в-пятых, может носить общесистемный и селективный характер; в-шестых, имеет свойства активности и пассивности ее реализации.

Такая постановка вызвала необходимость выработки концепции современной политики развития сферы медицинских услуг. При первом приближении концепция выступает как система представлений о стратегических целях, задачах, интересах, приоритетах, принципах и мерах по формированию предпосылок к устойчивому развитию платного лечебного сервиса как особой сферы. И вместе с тем формирующаяся концепция рассматривается как стратегия и руководство к практической деятельности. Здесь стратегическая цель видится в быстром и существенном подъеме сферы сервиса в секторе здравоохранения на принципиально новый, соответствующий зарубежным меркам уровень, который позволит создать систему услуг, конкурирующих на равных.

Ключевыми задачами при этом должны стать: стимулирование предпринимательства; освоение новейших, современных видов услуг и форм обслуживания; активизация «точек роста»; интенсивное привлечение инвестиций.

К числу ключевых принципов формирования современной сервисной политики можно отнести следующие:

- 1) всесторонний и полноценный учет и анализ условий функционирования сферы сервиса, состояния и перспектив развития;
- 2) сочетание общесистемной и селективной поддержки хозяйствующих субъектов;
- 3) определение приоритетов для осуществления селективной поддержки;
- 4) обоснованный выбор маркетинговых инструментов проводимой политики;
- 5) высокая степень индивидуализации работы и взаимодействия с пациентами;
- 6) оценка позитивных и негативных процессов и явлений, прогноз ожидаемых последствий, определение составляющих социально-экономического эффекта<sup>1</sup>.

При определении приоритетных видов услуг может быть использована система из двух базовых критериев, оптимизирующих, на наш

---

<sup>1</sup>Клинический менеджмент/ Под. ред. А.И. Вялкова, В.З. Кучеренко.-М.:ОАО «Издательство «Медицина»», 2006.-С.41, 96-99.

взгляд, выбор: 1) услуга (или группа услуг) имеет стабильный (хотя бы на краткосрочную и средне срочную перспективу) потребительский спрос; 2) освоение услуг не должно быть капиталоемким, так как на значительные инвестиции рассчитывать не приходится.

Сервисная политика в рамках региона, города, района может иметь различные проявления, и, прежде всего, зависит от активности хозяйствующих субъектов. Активный тип сервисной политики должен (помимо согласования интересов сторон в процессе разработки стратегических планов) предусматривать создание и использование инструментов воздействия на деятельность и развитие хозяйствующих субъектов в требуемых направлениях, видах услуг, темпах, пропорциях в соответствии с потребительским спросом. Конечно же, степень активности такой политики обуславливается совокупностью факторов.

Так, например, среди маркетинговых факторов, влияющих на реализацию услуги, следует выделить группу, включающую:

- цену данной услуги и ее отличие от цен конкурентных услуг (как показал анализ, цены лечебно-профилактических учреждений одинаковой организационно-правовой формы примерно одинаковы, то есть находятся в одном ценовом диапазоне);

- взаимозаменяемость услуг;

- зависимость от необходимого для оказания услуги оборудования;

- уровень платежеспособного спроса на услугу.

К тому же, как показало исследование, при анализе маркетинговых факторов в сфере здравоохранения, следует учитывать, что:

- покупателю очень трудно определить потребительную стоимость медицинской услуги;

- отсутствуют единые критерии определения качества медицинской услуги;

- стоимость медицинской услуги в разных лечебно-профилактических учреждениях определяется разными методами.

С учетом этих и других факторов основные направления развития маркетинга в системе обслуживания потребителей медицинских услуг необходимо планировать, исходя из особенностей деятельности лечебных предприятий, что позволит в процессе маркетинговых исследований прогнозировать спрос на услуги как в краткосрочном периоде, так и на долгосрочную перспективу. Учет этих моментов позволит также более рационально устанавливать очередность и сроки оказания услуг в обслуживаемой зоне.

Определив, какой существует спрос и предложение на ту или иную медицинскую услугу, необходимо провести рыночную сегментацию, то есть рассмотреть рынок в зависимости от групп пациентов, медицинских услуг, существующих медицинских организаций. Это поможет определить, какие медицинские услуги следует оказывать, в каком количестве и какие группы пациентов в них нуждаются.

В данном случае сегмент рынка – это особым образом выделенная часть рынка медицинских услуг, какая-либо группа пациентов, медицинских услуг или медицинских организаций, обладающих общими признаками. Объектами сегментации могут быть пациенты, медицинские услуги и медицинские учреждения.

Пациенты могут группироваться по географическому или демографическому признакам, уровню доходов, профессиям, взглядам на жизнь и прочее. Иными словами, сегментация может быть проведена по любому из значимых признаков. Для медицинского учреждения важно, какие из возможных объектов и признаков группирования наиболее актуальны в настоящее время или станут необходимыми завтра для реализации медицинских услуг. Практика деятельности показывает, что сегментация является одним из важнейших инструментов, обеспечивающих успех деятельности медицинской организации.

В основе проведения сегментации лежат следующие критерии:

1. Количественные параметры сегмента: объем медицинских услуг, который может быть оказан; число потенциальных пациентов; территория, на которой они проживают, и т.д.

2. Доступность сегмента для медицинского учреждения – наличие возможности получить каналы продвижения медицинских услуг. Нужно определить, имеется ли у медицинской организации достаточное количество каналов реализации медицинских услуг, какова мощность этих каналов, способны ли они обеспечить реализацию всего объема медицинских услуг. Ответы на эти вопросы дадут информацию владельцам и руководству медицинской организации о том, готово ли оно к продвижению своей медицинской услуги на рынок или нужно что-то изменить в своей работе.

3. Существенность сегмента – определение того, насколько реально ту или иную группу пациентов можно рассматривать как сегмент рынка, насколько она устойчива по основным объединяющим признакам. В данном случае предпринимателю или его менеджменту предстоит выяснить, является ли выбранный сегмент рынка растущим, устойчивым или уменьшающимся, стоит ли именно на него ориентировать свою деятельность.

4. Прибыльность. С помощью этого критерия определяют, насколько рентабельной будет для коммерческой медицинской организации работа в выделенном сегменте рынка. Как правило, используют такие показатели, как, доход на вложенный капитал, размер дивидендов на акцию, величина прироста прибыли медицинской организации.

5. Совместимость сегмента с рынком основных конкурентов. Этот критерий поможет ответить на вопрос, в какой степени основные конкуренты готовы поступиться выбранным ими сегментом рынка, насколько продвижение именно вашей услуги будет затрагивать их интересы. Если же конкуренты остро реагируют на предлагаемые услуги, то у медицинской организации могут появиться дополнительные расходы.

6. Защищенность выбранного сегмента рынка медицинских услуг от конкурентов. В соответствии с этим критерием определяется, кто может стать потенциальным конкурентом, каковы его сильные и слабые стороны, существуют ли у анализируемой медицинской организации преимущества в конкурентной борьбе и каковы они<sup>1</sup>.

Определив вышеупомянутые критерии, можно принять решение относительно того, подходит или нет данный сегмент для конкретной медицинской организации, стоит ли продолжать изучение потребительского спроса на оказываемые услуги, собирать информацию и инвестировать дополнительные средства.

При анализе различных групп пациентов, которые могут обратиться в медицинскую организацию, нужно определить ту часть рынка медицинских услуг, где предстоит работать, а самое главное – четко обозначить группу пациентов, которые будут обращаться за услугами, т.е. сегментировать рынок по группам пациентов. Пациенты отличаются друг от друга по самым различным признакам. И именно это обстоятельство может послужить основой для анализа круга пациентов и проведения группировки. В качестве основы для сегментирования можно воспользоваться любым признаком: демографическим, географическим, психографическим (поведенческим). Анализ можно проводить по каждому признаку, а затем в сочетании их друг с другом.

Сегментирование по географическому признаку предполагает разбивку рынка на разные географические единицы: регионы, области, города, районы внутри города. На этой основе можно принять решение, как действовать: в одном или нескольких районах города; во всех районах, но с учетом различий в потребностях со стороны пациентов; в нескольких городах. К географическим признакам относятся следующие значимые признаки:

- величина района;
- плотность населения;
- численность населения;
- удаленность медицинского учреждения от центра города;
- транспортная сеть района, где находится медицинское учреждение, и другие.

Численность и плотность населения позволяют определить число потенциальных пациентов. При этом обеспеченность транспортом района, где находится медицинское учреждение, снимет массу проблем для пациентов, а, например, наличие автостоянки около ЛПУ, может увеличить количество его пациентов.

Демографическая сегментация также очень важна для работы учреждения здравоохранения. Во-первых, демографические признаки легко под-

---

<sup>1</sup> Вялков А.И., Хальфин Р.А., Разумов А.Н., Ткаченко С.Б. Государственная политика в области организации и экономики здравоохранения в российской федерации//Экономист лечебного учреждения.-2008.-№ 1.-С.3-4.

даются количественной оценке; во-вторых, потребность в медицинских услугах во многом объясняется демографическими признаками. Изучение показало, что в проанализированных платных ЛПУ эти признаки часто используются в качестве базиса для сегментации, поскольку от них во многом зависят различные требования к медицинским услугам. Для сегментирования по этому параметру используются ряд демографических признаков.

Поэтому кроме отмеченного выше, пациентов следует разделять на несколько возрастных категорий: дети, подростки, взрослые и люди пожилого возраста. Зачастую, для аналитических целей следует использовать более подробное деление, указывая возрастные интервалы. В частности, проведение данного деления необходимо, если в районе много людей пожилого возраста. В этом случае существует вероятность увеличения количества обращений за медицинской помощью, а наличие достаточно большого количества детей ведет к прямому увеличению потребностей в детских медицинских услугах и т.п.

Другой вид сегментирования – по признаку пола – важен в отношении оказания определенных видов медицинских услуг: гинекологических, косметологических и т.п.

Уровень образования также может использоваться для выделения рыночных сегментов. Малообразованные пациенты тратят меньше времени на чтение газет, журналов, в которых представлена информация об оказании медицинских услуг нового направления, профиля и т.д., тогда как образованные пациенты могут сравнивать и выбирать те услуги, которые они считают для себя наиболее предпочтительными.

Уровень доходов мы также определяем в качестве существенного сегментационного признака. Этот признак позволяет выделить группы пациентов с низкими, средними и высокими доходами. Поскольку каждая выделенная категория располагает различными денежными средствами, то это сказывается на возможности получения ими медицинских услуг. В результате, цены на медицинские услуги позволяют определить, на какие группы пациентов они рассчитаны и ориентироваться в ценовом отношении на них при оказании тех или иных видов медицинских услуг.

Сегментация по роду занятий во многом может влиять на решение, связанное с выбором медицинской услуги. Люди с более сложными, ответственными или престижными профессиями и специальностями предпочитают выбирать медицинское учреждение с комфортабельной обстановкой, высоким уровнем квалификации врачей и т.п.

Следует упомянуть и такие признаки, как семейное положение и размер семьи. К примеру, наличие нескольких детей в семье, несомненно, увеличивает спрос на детских врачей и оказываемые ими услуги.

Психографическая сегментация помогает выявить такие признаки, как образ и стиль жизни, тип личности и интересы пациентов, а также характеризуют возможную реакцию на предлагаемые медицинские услуги. Опыт западных стран показывает, что представители всех сфер бизнеса стремятся, как можно более детально проанализировать жизнь своих кли-

ентов: многие компании, в том числе и клиники, имеют специальные отделы для этого.

Стиль жизни пациентов определяет, как люди живут, как расходуют время и деньги. Совершенно очевидно, что пациенты с высоким уровнем доходов будут обращаться в лучшие медицинские организации, которые в наибольшей степени соответствуют их образу жизни, а категория пациентов с низким уровнем доходов будет действовать сообразно своим представлениям.

Сегментация по поведению на рынке – это частный случай психографической сегментации. Медицинские организации, действующие на сколько-нибудь значительной доле рынка, всячески стремятся привлечь к себе внимание потенциальных пациентов. Пациенты могут подразделяться на сегменты по типам личности: интроверты или экстраверты, легко или трудно убеждаемые. Пациенты-интроверты более консервативны и систематичны в своем поведении в момент принятия решения о том, обращаться ли им за медицинскими услугами, чем экстраверты. Трудно убеждаемые люди негативно реагируют на интенсивную рекламу и относятся к ней скептически, а легко убеждаемых можно быстро склонить к тому, чтобы они обратились за медицинскими услугами именно в обозначенное в рекламе медицинскую организацию.

Кроме того, по нашим наблюдениям, различаются пациенты, имеющие опыт обращения за медицинскими услугами и не имеющие такого опыта.

Не менее важное значение имеет и такой поведенческий параметр, как степень нуждаемости пациента в той или иной услуге. В маркетинговой теории выделяются три степени нуждаемости: слабая, средняя и сильная. Практика показывает, что часто те, кто острее всего нуждается в услугах, составляя относительно небольшую по численности группу пациентов, желают приобрести большую часть услуг.

И, наконец, необходимо учитывать степень чувствительности пациентов по отношению к условиям предоставления медицинских услуг на рынке по критериям качества, цены, уровня обслуживания, дизайна ЛПУ, внимания со стороны врача и т.п.

Однако, как личность, принадлежащая многим сферам жизнедеятельности, как индивидуальность, всегда отличающаяся от других, пациент не может подчиняться единственному критерию поведения. Организационный стиль поведения пациентов можно характеризовать как латентный тип поведения, по-разному воздействующий на отдельных пациентов и определяющий каждый конкретный акт выбора частного ЛПУ или конкретного врача, практикующего в нем.

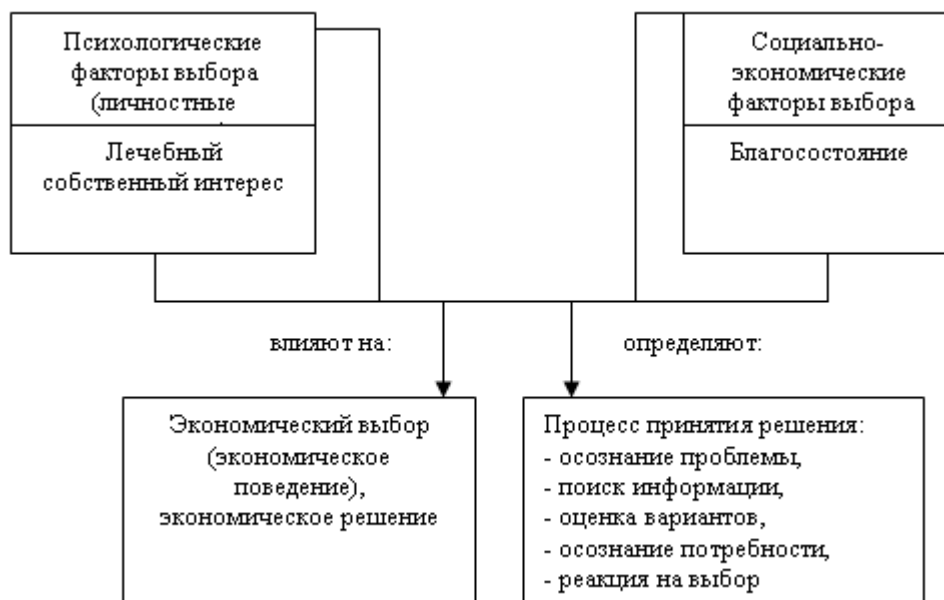
Таким образом, в целом представляется, что в сфере потребления платных медицинских услуг ведущую роль играет латентный вид поведения пациентов. При этом поведение пациентов (потребителей) характеризуется следующими моментами.

Во-первых, поведение населения в сфере потребления платных медицинских услуг носит общественный характер. Отношения людей в



обществе обуславливают характер их отношений в сфере потребления платных медицинских услуг: то есть, в каких бы условиях и формах не выполнялась услуга, какую бы структуру она ни приобретала, ее нельзя рассматривать как изъятую из общественных отношений, из жизни общества. Во-вторых, важно подчеркнуть объективный в своей основе характер поведения пациентов. Это означает, что, несмотря на все многообразие и индивидуальность человеческих устремлений к использованию тех или иных услуг, их поведение предопределено состоянием и уровнем развития общественного здравоохранения. Эта связь не прямая, она обусловлена потребностями, интересами, которые осознаются людьми как их лечебных целей, направляющих поведение. В-третьих, поведение потребителей – историческое явление, характер которого принципиально изменяется в связи с переходом к рынку.

С учетом этого, по нашему мнению, выбор пациентом платного ЛПУ опосредуется факторами, представленными на рис. 2:

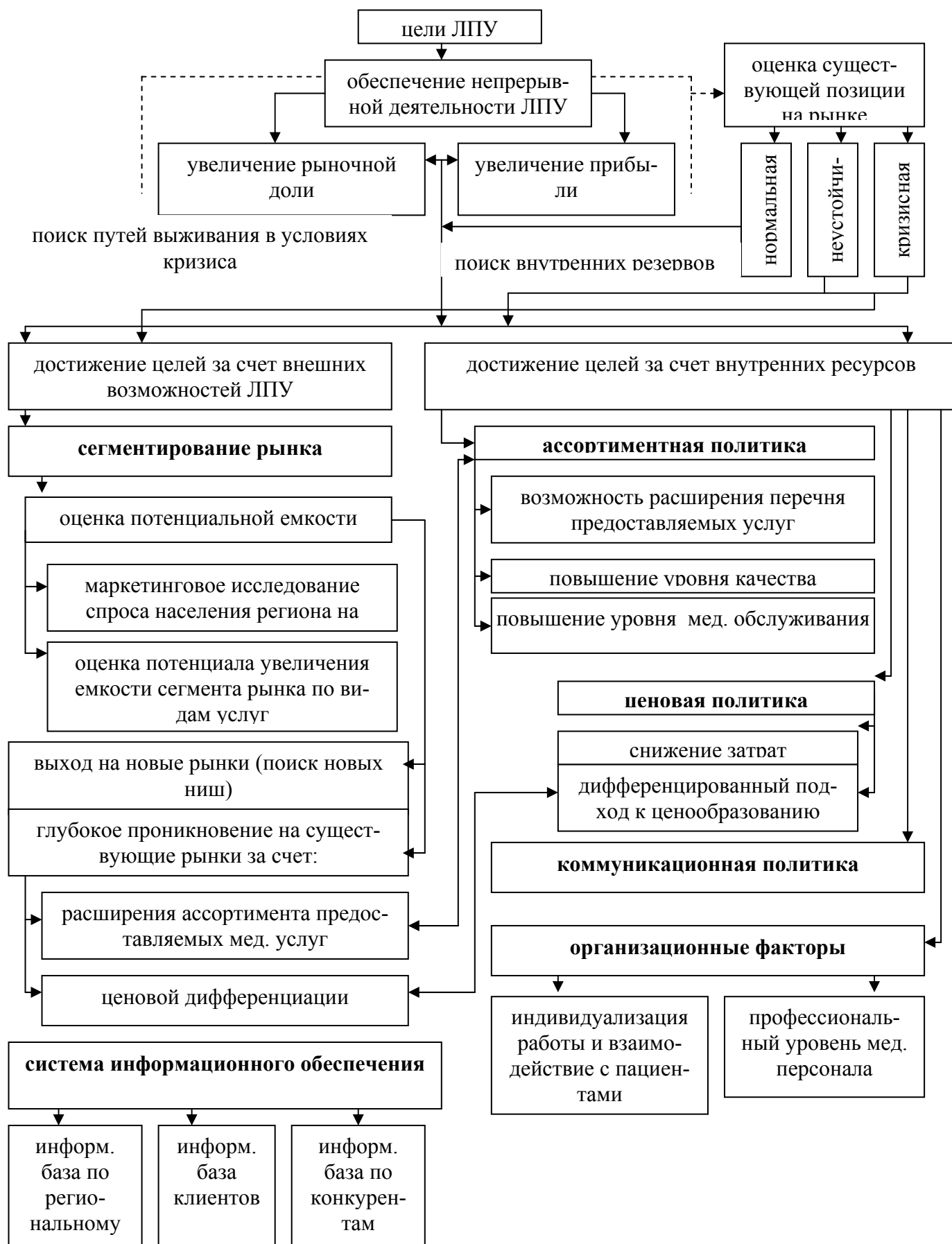


**Рис. 2.** Факторы, формирующие выбор пациентом платного ЛПУ

Кроме того, отметим, что следует помнить и о таком признаке, как степень приверженности к той или иной медицинской услуге. Среди всех потенциальных пациентов можно выделить группы, которые всегда будут пользоваться одной и той же знакомой услугой, несмотря на то, что будут предлагаться более совершенные, а также группу, которая легко будет переходить от одной услуги к другой, меняя свои предпочтения.

Результатом проведенных маркетинговых исследований является оценка маркетингового потенциала лечебного учреждения.

На рис. 3 представлен методический подход к проведению оценки маркетингового потенциала.



**Рис. 3.** Оценка маркетингового потенциала организаций сферы медицинских услуг

Маркетинговый потенциал означает способность определять перспективный платежеспособный спрос, основанный на углубленных запросах и нуждах пациентов платных медицинских учреждений, в зависимости от прогнозируемых социально-экономических ситуаций и тенденций развития общества. Необходимость введения категории «маркетинговый потенциал» и ее составляющих обусловлена насущным требованием разработки аппарата оценки применимости рыночных подходов в практике функционирования лечебных учреждений.

Оперативная оценка подобного потенциала позволит выявить маркетинговые резервы развития платных медицинских организаций и увеличить отдачу от более обоснованного применения маркетингового инструментария.

В основе маркетингового потенциала лежат два условия – поддержание конкурентоспособности лечебного предприятия и необходимость приспособления к требованиям пациентов.

Анализ деятельности ряда ЛПУ как рыночных хозяйствующих субъектов, их целей и масштабов, взаимоотношения с элементами рыночной инфраструктуры, с другими хозяйствующими субъектами свидетельствует о значительном разнообразии методологических и организационных особенностей выработки маркетинговых стратегий и методов проведения маркетинговых исследований.

Вместе с тем, обследование показало, что, несмотря на то, что в ЛПУ, реализующих платные услуги населению, не существует служб маркетинга, выделенных в отдельное подразделение, здесь постоянно восполняются разнообразные маркетинговые функции.

К сожалению, данные функции в практике ЛПУ, в основном, выполняются частично и бессистемно – в зависимости от необходимости проведения тактических рыночных мероприятий. Так, анализ показал, что ЛПУ проводят исследования рынка, изучение возможных пациентов, каналов сбыта и конкурентов не регулярно, а от случая к случаю. Планы маркетинга также не составляются. Их заменяет программа маркетинговых действий, зачастую, краткосрочных, эпизодических, а значит, и неполных.

При этом отметим, что в настоящее время на практике используются разнообразные подходы к формированию программ по продвижению медицинских услуг на рынке, что, несомненно, приводит к разнонаправленности процессов привлечения клиентов в частную медицину.

Между тем, пространство деятельности субъектов, связанных с их потребительским спросом, расширяется в условиях интенсивного развития современных информационных и коммуникационных технологий, проникающих во все стороны платного медицинского обслуживания. Значительная часть ресурсов (финансовых, трудовых, временных) тратится проанализированными частными ЛПУ на деятельность, связанную с по-

требительским спросом, потребительским выбором, на оценку и оптимальную расстановку многочисленных факторов, их определяющих.

В целом, решение ключевых организационно-экономических и маркетинговых проблем платного здравоохранения будет являться основой для практической реализации в последующие годы намеченной политики. Эта политика ориентирована на создание как правовых, так и экономических условий развития своевременной диагностики заболеваний, здорового образа жизни, увеличение доли расходов работодателей и населения, направленных на улучшение физиологического и психологического состояния, повышение качества лечебно-профилактической помощи.

## ОСНОВНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В КОРПОРАЦИИ

Процесс формирования системы управления рисками корпорации должен быть основан на использовании комплексного подхода. Данный подход отражает то, что формирование системы управления рисками является сложным процессом и сосредоточен на решении проблемы контроля над присущими и интегральными рисками, возникающими в ходе деятельности любой организации.<sup>1</sup>

Система управления рисками должна представлять собой определенный набор элементов, подсистем и их взаимосвязи посредством которых организация может контролировать риски на всех уровнях. Необходимость создания системы управления рисками может быть обусловлена успешным или не успешным функционированием компании в условиях воздействия на нее рисков, а именно:

- защита выполнения стратегии компании от негативного влияния рисков;
- обоснованное принятие финансовых и инвестиционных решений с учетом информации о рисках;
- сохранение и преумножение инвестированных финансовых средств;
- снижение чувствительности компании к кризисам и создание резервов.

Главной целью данной системы должно являться обеспечение успешного функционирования организации в условиях присущих и интегральных рисков, а также в условиях неопределенности. В случае возникновения различного рода ущерба реализация мер по управлению риском должна обеспечить организации возможность продолжения операций, их стабильности и устойчивости соответствующих денежных потоков, поддержания стабильности и роста организации, а также достижения поставленных целей.

В связи с этим процедура управления рисками должна быть встроена в общую систему принятия управленческих решений и носить подчиненный характер по отношению к основной деятельности. Кроме того, на наш взгляд, цели и задачи системы управления рисками должны быть согласованы с миссией и целями организации, а методы борьбы с рисками – адекватны бизнесу компании.

---

<sup>1</sup> Присущие риски и/или рискообразующие факторы воздействуют только на конкретный вид риска компании или свойственные бизнесу данной компании, интегральные (обобщенные) риски и/или рискообразующие факторы оказывают влияние на риски нескольких видов.

Кроме главной цели, система управления рисками должна иметь ряд подцелей и вспомогательных целей:

1. Обеспечение эффективности операций – получение экономии на издержках с учетом возможного случайного ущерба, то есть, увеличение затрат на проведение мероприятий по управлению риском с целью защиты от больших потерь возникающих с небольшой вероятностью;

2. Установление подходящего уровня неопределенности в отношении возникновения возможного ущерба – снижение риска до приемлемого уровня, если от него нельзя избавиться полностью;

3. Законность действий – незаконные действия, защищая от одних рисков, провоцируют возникновение других, что противоречит главной цели системы управления риском;

В зависимости от специфики действия присущих и интегральных рисков и мер по управлению ими возникает определенная иерархия целей системы управления рисками. Взаимоотношения между данными целями сложны, поэтому при разработке системы целей управления рисками мы рекомендуем выполнить следующие требования:

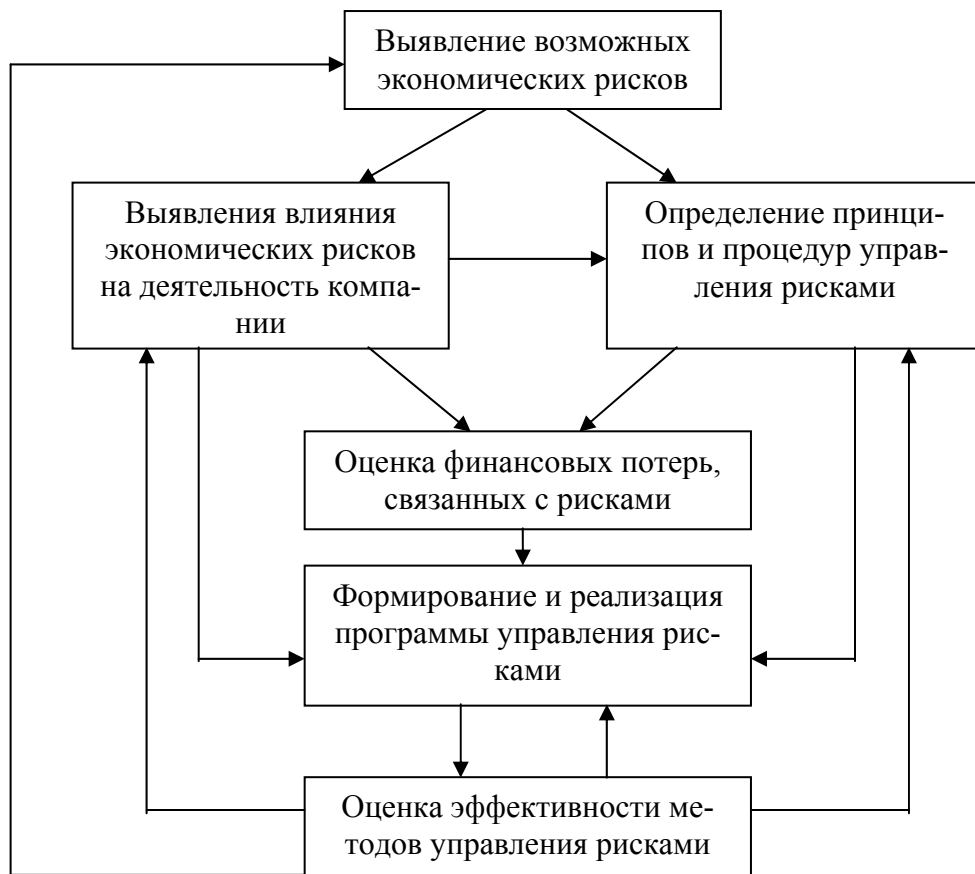
- определить степень необходимости реализации целей, а именно упорядочить цели в соответствии с их приоритетностью, и установить, как могут повлиять на деятельность организации разные группы целей;

- оценить необходимость в ресурсах для достижения целей. Руководство компании должно осознать, что обеспечение одних целей требует больших усилий и ресурсов чем других;

- учесть взаимосвязь и противоречивость целей.

По нашему мнению, задачи системы управления рисками конкретизируют поставленные цели. Они должны быть связаны со спецификой рисков и методами управления ими (рис.1.)

Задача выявления возможных экономических рисков является исходным пунктом всей системы управления рисками, так как именно здесь определяется, то с чем столкнется руководство организации, какие действия оно может предпринять и насколько они будут эффективны. На основе этого решается задача выявления влияния рисков на деятельность компании, что обеспечит информационную базу для дальнейшего процесса принятия решений. Определение принципов и процедур управления рисками и оценка финансовых потерь, связанных с рисками определяют методологические и финансовые границы возможных мероприятий. Центральной группой задач является формирование и реализация программы управления рисками, которая должна включать меры по снижению и ликвидации неблагоприятных последствий и критерии результативности их реализации. Решения задач оценки эффективности этих мероприятий обеспечит обратную связь с перечисленными задачами.



**Рис.1. Взаимосвязи групп задач системы управления рисками компании<sup>1</sup>**

На наш взгляд, успешное функционирование системы управления рисками невозможно без учета ограничений внешней среды и внутренних особенностей ее развития, что является источником появления рискообразующих факторов.

Внешние ограничения могут быть связаны с факторами, на которые руководство организации не может повлиять. Подобные ограничения проявляются в следующих формах:

1. Законодательные ограничения – представлены законодательными и нормативными актами, отражающими методы макро- и микроэкономического регулирования (политические и юридические риски). Такие ограничения отражают обязательства компании по вертикали;

2. Ограничения, связанные с обязательствами контрагентов и обязательствами перед ними. Примерами подобных обязательств могут быть

<sup>1</sup> Схема составлена с использованием следующих источников: Механизм управления рисками предприятия в современных условиях хозяйствования. Романов Валерий Сергеевич Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук Специальность 08.00.05 — «Экономика, организация и управление народным хозяйством»; Романов В. С., Бутуханов А. В. Рискообразующие факторы: характеристика и влияние на риски // Управление риском. – 2008 г. № 3.

выдача или получение кредитов, долги дочерних компаний. Наличие данных обязательств является источником финансового, транзакционного рисков, а также риска контрагента и ликвидности. Данная форма ограничений представляет ограничения по горизонтали;

3. Конъюнктурные ограничения. Они связаны с особенностями макроэкономических процессов и специфики развития финансовых рынков (риск потери финансовой устойчивости, риск ликвидности).

Внутренние ограничения связаны с особенностью функционирования компании, а именно:

1. Институциональные ограничения, то есть ограничения обусловленные спецификой функционирования различных подразделений организации, их механизмами взаимодействия, целями и традициями компании, а также систем управления (риски персонала, риски систем);

2. Бюджетные ограничения, т.е. наличие пределов финансирования мероприятий по управлению рисками (транзакционный риск, риск упущенной выгоды);

3. Информационные ограничения – влияние на процесс принятия решений дефицита информации. Отсутствие информации может привести к неправильным решениям в сфере управления рисками (риски систем).

Основной предпосылкой формирования системы управления рисками является использование следующих принципов:

- интегрированный подход к управлению рисками;
- использование ролевой структуры для организации процесса управления рисками;
- назначение владельца (ответственного) для каждого риска;
- идентификация межфункциональных рисков;
- использование единых методов управления каждым риском;
- учет наиболее значимых рисков в процессе разработки бюджета;
- формирование реестра рисков и его актуализация в течение всего периода деятельности компании;
- определение допустимых уровней рисков и постоянный контроль текущих уровней;
- использование календарного плана для контроля выполнения мероприятий по управлению рисками.

Для обеспечения управления рисками следует разработать, с учетом особенностей данной компании, нормативно-методическую документацию:

- Политика управления рисками;
- Положение об управлении рисками;
- Процедура управления рисками;
- Методические указания по описанию и оценке рисков;
- Методические указания по оценке влияния рисков на работы календарного плана;



- Методические указания по формированию индикаторов рисков;
- Справочник по процедуре управления рисками;
- Справочник по типовым рискам;

Нормативно-методическая документация обеспечит функционирование и развитие системы управления рисками сотрудниками компании самостоятельно.

Создание системы управления рисками должно происходить в соответствии с представлениями руководства о ее адекватности, требованиями национального законодательства и применимыми международными практиками.

Организационно система управления рисками может состоять из нескольких уровней.

Верхний уровень управления рисками - коллегиальный орган (возможно, система комитетов, например, Инвестиционный комитет). На этот уровень возлагается общая ответственность за управление рисками. Этот орган принимает решения о рисках по конкретным сделкам и утверждает процедуры, передающие часть полномочий по принятию таких решений на низшие уровни системы.

Средний уровень **управления рисками** – специальные подразделения, контролирующие исполнение центрами финансового учета установленных процедур и отвечающее за расчет резервов.

Низовой уровень **управления рисками** - подразделения, совершающие сделки, предусмотренные их внутренними лицензиями и в рамках установленных лимитов и процедур.

Система управления рисками сформированная с учетом выше названных предпосылок может работать в нескольких режимах:

- обычный режим управления рисками - это режим, по умолчанию применяемый в обычных условиях хозяйственной деятельности;
- режим контроля управления рисками - это режим, применяемый к подразделению, при накоплении сигналов о концентрации рисков, по особым решениям руководства;
- чрезвычайный режим управления рисками - это режим, применяемый по отношению ко всей компании без исключения при сигнале о превышении допустимого уровня концентрации рисков;
- режим отладки - режим испытания системы управления рисками, внедрения новых продуктов и процедур, устанавливаемый по решению руководства.

В системе управления рисками могут применяться следующие инструменты воздействия на управленческие решения подразделений в обычном режиме работы:

- Постепенная передача рискованных полномочий;
- Отчисления в резервные фонды подразделений;
- Отчисления в фонды развития подразделений;

- Система мотивации с персональными финансовыми рисками;
- Лимиты финансирования подразделений;
- Система защиты от хищений (откаты, увод доходов).

Для **снижения рисков** передача полномочий происходит постепенно и на добровольной основе - когда вышестоящий руководитель абсолютно уверен в адекватном восприятии рисков подчиненным и достаточной мотивации на получение положительного результата с **минимальными рисками**. **Рисковые** функции начинают передаваться только после того, как руководитель подразделения, которому передаются полномочия, сформировал свой резервный фонд и показал свою дееспособность, пользуясь менее **рисковыми** полномочиями. **Риски** по передаче полномочий вниз несет руководитель вышестоящего, консолидирующего финансовый результат, подразделения (табл. 1).

Таблица 1

Последовательность передачи рискованных полномочий<sup>1</sup>

Уровень риска в порядке возрастания	<i>Список рискованных управленческих полномочий</i>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление экономикой подразделения: формирование бюджета расходов и доходов;</li> <li>• Управление персоналом: формирование фонда оплаты труда и системы мотивации подразделения в рамках установленных лимитов;</li> <li>• Управление продажами и рекламой: формирование рекламного бюджета и утверждение тактического плана продвижения своих продуктов;</li> <li>• Управление функцией ценообразования в рамках допустимых отклонений.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность нецелевого использования различных статей бюджета расходов.</li> <li>• Возможность превышения лимита по различным статьям бюджета (на 5%, на 15% и т.д.)</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Самостоятельное формирование и утверждение бюджета расходов и доходов.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление функцией ценообразования: свободное ценообразование.</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Полная самостоятельность в управлении подразделением. Контроль со стороны головной компании осуществляется по показателям рентабельности и валового дохода.</li> </ul>

Отчисления в фонды развития подразделений следует рассмотреть на конкретном примере.

Пример расчета финансового результата, формирования фондов и распределения бонуса между головной компанией и подразделением:

<sup>1</sup> Качалов Р.М. Управление риском на производственном предприятии // Предприятие в условиях рыночной адаптации: анализ, моделирование, стратегия. М., 2006.

- Резервный фонд (РФ) - 20% от суммы накладных расходов или портфеля рискованных активов. Накапливается в течение года. При изменении рисковости активов или масштаба бизнеса РФ может изменяться.

- Фонд развития (ФР) - 20% от оставшейся после перечисления в РФ прибыли. Компания инвестирует средства из ФР в развитие своего бизнеса или в проекты компании и получает дивиденды.

Величина резервного фонда: 20% от величины внереализационных расходов.

Внереализационные расходы за квартал: \$600 000.

Резервный фонд: \$120 000.

Срок формирования резервного фонда: 4 квартала.

Ежеквартальные отчисления в резервный фонд: \$30 000.

Финансовый результат за квартал: \$150 000.

- \$150 000 – \$30 000 - отчисления в резервный фонд.

- Остается \$120 000 – \$24 000 – отчисления в фонд развития.

- Остается \$96 000, которые делятся между головной компанией и подразделением, например, в пропорции 80/20. Таким образом головная компания получит \$76 800, а бонус руководителя подразделения составит \$19 200.

Сотрудники внутренних обслуживающих подразделений могут производить закупки материалов, оборудования на заведомо невыгодных условиях за так называемый откат. Для борьбы с откатами можно применять следующие приемы:

- Проведение тендеров на все виды закупок – позволит сократить стоимость приобретаемых товаров;

- Введение плановой рентабельности. Всем затратным подразделениям, производящим закупки техники, материалов и услуг на рынке, присваивается статус центров тарифицированных доходов (ЦТД). ЦТД продает свои услуги внутри компании по самостоятельно установленным тарифам на добровольной основе. Если тарифы на услуги ЦТД не устраивают потребителей, они вправе не покупать их у этого ЦТД и приобрести данные услуги на рынке. Центрам тарифицированного дохода устанавливается плановая рентабельность, например 15%. Поэтому, даже если руководителю такого ЦТД предложат сделать закупки за откат, он возьмет его, но принесет в кассу, дабы использовать сумму отката для достижения плановой рентабельности. Поскольку невыполнение плана грозит руководителю ЦТД потерей внутренней лицензии на управление подразделением, в котором он может зарабатывать хорошие деньги за счет инновационных решений, снижающих себестоимость его услуг;

- Введение на внутренний рынок в дополнение к внутренней тарифной сетке двух внешних тарифных сеток на аутсорсинговые услуги. Уже появились мелкооптовые фирмы, которые противопоставляют услугам внутренних служб свои и предлагают снабжение всем необходимым по

более низкой цене, поскольку они закупают большими объемами и в стоимости их товаров не заложены откаты. Вводятся во внутреннюю информационную систему две новые тарифные сетки, и подразделения получают возможность выбрать любые позиции из трех разных тарифных сеток. В такой ситуации, если внутренние службы будут включать во внутреннюю тарифную сетку позиции с откатами, эти товары заведомо проиграют в цене и не будут приобретены. Поэтому они смогут продавать только те позиции, в которые не включен откат. А введение на внутренний рынок двух внешних тарифных сеток позволит втянуть обе аутсорсинговые фирмы в конкурентную борьбу и обеспечит постоянную минимизацию стоимости их предложений.

Таким образом, создание системы управления рисками в организации позволит:

- выявить и описать риски компании;
- провести количественную и качественную оценку рисков;
- сформировать реестр рисков компании;
- выбрать способы реагирования на риски;
- детально проработать мероприятия по управлению рисками;
- организовать регулярный мониторинг выявленных рисков и контроль выполнения мероприятий по управлению рисками на основе календарного плана;
- формировать регулярную отчетность по рискам.

Карта рисков, построенная для компании, позволит адекватно оценивать уровень опасности каждого риска и принимать соответствующие уровню риска управленческие решения.

Система управления рисками устанавливает единый порядок: идентификации рисков, планирования мероприятий по уменьшению рисков, мониторинга рисков и контроля выполнения мероприятий по уменьшению рисков, анализа эффективности реализованных мероприятий и извлечения уроков для компании.

## АНАЛИЗ И АУДИТ WEB-САЙТА КАК ИНСТРУМЕНТА ИНТЕР- НЕТ МАРКЕТИНГА КОРПОРАЦИЙ

Одной из главных движущих сил происходящих сегодня революционных изменений в методах ведения бизнеса являются информационные технологии. Они стали незаменимым средством взаимодействия всех субъектов рынка, инструментом ведения бизнеса, применяемым для осуществления большинства бизнес процессов компаний.

Интернет обладает уникальными характеристиками, значительно отличающимися от характеристик традиционных инструментов маркетинга. Одним из основных свойств среды Интернета является ее гипермедийная природа, характеризующаяся высокой эффективностью в представлении и усвоении информации, что значительно повышает возможности маркетинга в усилении взаимосвязи предприятий и потребителей.

Использование Интернета приносит новые особенности и преимущества по сравнению с маркетингом, основанном на традиционных технологиях. Вот некоторые из них:

1. Переход ключевой роли от производителей к потребителям. Одним из наиболее фундаментальных качеств, привнесенных Интернетом в мир современной коммерции, является переход ключевой роли от производителей к потребителям. Интернет сделал реальностью для компаний возможность привлечь внимание нового клиента всего за десятки секунд, проведенных им перед экраном компьютера. Однако в то же время он дал возможность тому же пользователю за несколько щелчков мыши перейти к любому из конкурентов. В такой ситуации внимание покупателей становится самой большой ценностью, а установленные взаимоотношения с клиентами главным капиталом компаний.

2. Глобализация деятельности и снижение транзакционных издержек. Интернет значительно изменяет пространственный и временной масштабы ведения коммерции. Он является глобальным средством коммуникации, не имеющим каких-либо территориальных ограничений, при этом стоимость доступа к информации не зависит от удаленности от нее, в противоположность традиционным средствам, где эта зависимость прямо пропорциональна. Таким образом, электронная коммерция позволяет даже самым мелким поставщикам достигать глобального присутствия и заниматься бизнесом в мировом масштабе. Соответственно, заказчики также получают возможность глобального выбора из всех потенциальных поставщиков, предлагающих требуемые товары или услуги независимо от географического расположения. Расстояние между продавцом и покупателем играет роль лишь с точки зрения транспортных издержек уже на этапе доставки товаров.

Временной масштаб в среде Интернета также значительно отличается от обычного. Высокая эффективность коммуникативных свойств Интернета обеспечивает возможность сокращения времени на поиск партнеров, принятие решений, осуществление сделок, разработку новой продукции, и т. д. Информация и услуги в Интернете доступны круглосуточно. Кроме того, его коммуникативные характеристики обладает высокой гибкостью, позволяющей легко производить изменения представленной информации, и, тем самым, поддерживать ее актуальность без временной задержки и затрат на распространение.

Названные эффекты также приводят к значительному сокращению транзакционных издержек, то есть издержек, связанных с налаживанием и поддержанием взаимодействия между компанией, ее заказчиками и поставщиками. При этом стоимость коммуникаций, по сравнению с традиционными средствами, становится минимальной, а их функциональность и масштабируемость значительно возрастают.

3. Персонализация взаимодействия и переход к маркетингу «один-одному». Используя средства электронного взаимодействия, компании могут получать подробную информацию о запросах каждого индивидуального заказчика и автоматически предоставлять продукты и услуги, соответствующие индивидуальным требованиям. Одним из простых примеров может служить персональное представление web-сайта для каждого из клиентов или партнеров компании.

Интернет предоставляет пользователям широкий набор инструментов коммуникации. Любой пользователь, подключившись к Сети, сразу же приобретает возможность навигации по сайтам, возможность отправлять и получать электронные письма, участвовать в конференциях и чатах и многое, многое другое.

Web-сайт компании обычно выступает центральным элементом коммуникативной политики, проводимой в Интернете. Поэтому так важна задача его продвижения, от успешной реализации которой в значительной степени зависит эффективность всей коммуникативной политики.

Web-сайт предоставляет компании широкий ряд дополнительных возможностей, в дополнение к доступным ранее коммуникационным службам. Главная их особенность состоит в том, что теперь компания может предоставлять пользователям дополнительный сервис: давать информацию, оказывать пред- и послепродажное обслуживание, продавать товары и услуги. При наличии собственного сайта возрастает эффективность проводимых в Сети рекламных мероприятий, поскольку любая реклама может содержать ссылку на сайт компании, где пользователю станет доступно значительно большее количество информации, и он составит более полное мнение о фирме и ее предложении. Кроме того, информация о поведении посетителей на сайте может сразу же попадать в информационную систему компании и служить для более качественного их обслужи-

вания. web-сайт является одним из главных элементов системы маркетинга в Интернете и требует наибольшего внимания со стороны маркетинговой службы предприятия.

С точки зрения маркетинга, web-сайт — это набор информационных блоков и инструментов для взаимодействия с одним или несколькими сегментами целевой аудитории. Какая информация будет представлена на нем, какие инструменты будут задействованы, как они будут взаимодействовать между собой — все это зависит от выбранной модели бизнеса, краткосрочных и долгосрочных задач, а также от типа сегментов целевой аудитории и возможности контактировать с ней тем, либо иным способом.

Несмотря на явные преимущества использования сайта как инструмента маркетинга, по статистике, более 90% сайтов в Сети не соответствуют ожиданиям клиентов, их потенциал использован примерно на 25%<sup>1</sup>.

Ситуация с низкой отдачей от интернет-рекламы, встречается довольно часто, поскольку создание сайта, заказывается, как правило, в специализирующейся на этом веб-студии.

Часто веб-студиями во главу угла ставится красивый дизайн и предпочтения заказчика, а информативность, юзабилити, качество и эффективность продающих текстов, анализ сайтов конкурентов, поисковая видимость, техническая составляющая и многое другое отходит на второй план. В дальнейшем заказчик обращается в рекламное агентство, которое уже не осуществляет маркетинговый аудит, а максимум — оптимизирует сайт под поисковые системы, а если это контекстная или медийная реклама, то, как правило, вообще его не касается. В итоге сайт красивый, он работает, но клиентов нет.

И.В. Успенский выделяет пять этапов создания сайта<sup>2</sup>:

1. Определение целей и путей их достижения, проведение маркетинговых исследований, разработка плана необходимых мероприятий.

2. Реализация web-сайта. На нем должны быть решены такие вопросы, как выбор места размещения сервера, выбор поставщика услуг Интернета, разработан дизайн сервера и его структура, произведено его первоначальное информационное наполнение, рассмотрены вопросы совмещения с существующей информационной системой предприятия, и, после проведения предварительного тестирования, web-сервер может быть размещен в Интернете.

3. Привлечение на сайт текущих и потенциальных клиентов фирмы. Данный этап подразумевает использование всех видов рекламы в Интернете: от размещения баннеров до использования списков рассылки и участия в телеконференциях.

4. Подведение итогов на основе сравнения полученных результатов с запланированными в разрезе установленных ранее критериев. При

---

<sup>1</sup> <http://job-in-net.ru>. Оптимизация и продвижение сайтов

<sup>2</sup> <http://www.aup.ru/books/m80/8.htm>. И.В. Успенский. Интернет-маркетинг.

правильном подходе к построению бизнеса с использованием Интернета, он будет продолжать совершенствоваться и развиваться.

5. Корректировка общих целей и задач, что может повлечь за собой пересмотр вопросов первого этапа программы маркетинга. В случае недостаточной отдачи от web-сервера по причине неудачной, с точки зрения конечного пользователя, реализации его дизайна или небольшого количества посетителей необходимо вернуться ко второму или третьему этапу для проведения соответствующих корректировок и исправлений.

В основе существования и развития любого web-сайта должна лежать определенная модель бизнеса. В целом модели использования Интернета в бизнесе можно разделить на две основных группы:

- модели создания нового бизнеса в Интернете,
- модели поддержки существующего бизнеса<sup>1</sup>.

При первой модели первым шагом является создание и разработка сайта. Данным участком работы занимается служба маркетинга и отдел автоматизированных систем управления. При принятии решения о разработке сайта предприятия необходимо провести маркетинговый анализ сайта, определить его внешний вид, технические характеристики, которыми он должен обладать, информационную часть сайта, степень воздействия на потенциальных клиентов, простота в обслуживании и возможность собственными силами заниматься регулярным наполнением.

Маркетинговый анализ позволяет определить количество запросов в день на тот или иной товар, такие знания являются очень ценными, ведь они позволяют скоординировать все рекламные направления на тот товар, который пользуется большим спросом. Знание специфики и направление запросов позволяет внести кардинальные изменения в политику сайта и увеличить ассортимент или же сократить его в нужных ситуациях.

Следующим этапом после непосредственной реализации сайта является его продвижение в Интернете. Значимость качественного выполнения данного этапа очень высока, поскольку он в значительной степени определяет количество посетителей и их качество — соответствие посетителей целевой аудитории сайта. Маркетинговый анализ уже существующего сайта позволяет направить усилия на оптимизацию страниц, что позволит привлечь новых клиентов или покупателей на сайт, благодаря популярности у поисковых систем. Индексирование в поисковых системах позволяет не только привлечь новых клиентов и покупателей, но и заработать сайту положительную репутацию, которая во многом поможет сайту в дальнейшем развитии. Плюсы в маркетинговом анализе видны сразу, поэтому маркетинговый анализ является главной составной частью успешности сайта.

Удержание посетителей после их первоначального привлечения на web-сайт является одной из важнейших задач. Удержание посетителей

---

<sup>1</sup> <http://www.yesdesign.ru/emarketing-emarketing.html>. Интернет маркетинг.



обычно обходится для компании значительно дешевле, чем привлечение новых, поэтому компания должна пытаться использовать все возможные способы, чтобы вызвать заинтересованность у посетителей в периодическом посещении ее сайта. Обычно целью посещения сайта пользователем является потребность в тех или иных услугах. Наиболее часто это потребность в получении информации, в коммуникациях с другими пользователями. Вместе с тем, все чаще мотивацией посещения становится потребность в приобретении тех или иных товаров и услуг.

Инструменты организации обратной связи с аудиторией являются неотъемлемой составляющей современного web-сайта. Прежде всего, к ним относятся инструменты сбора информации: опросы посетителей, проведение анкетирования. Эти опросы позволяют получить обратную связь с пользователями — узнать об их отношении к продуктам, услугам, сайту и т. д. Для этой цели на сайт помещаются вопросники, голосования, гостевые книги. Анкеты, особенно в случае обязательности их заполнения, позволяют получить, например, демографическую информацию о посетителях.

Следующим этапом в анализе сайта является исследование сайтов конкурирующих фирм. Маркетинговые исследования позволяют выявить конкурентов, и применять все силы на превращение чужих недостатков в собственные плюсы. Недостатки конкурирующих сайтов можно превратить в плюсы для своего сайта в том случае, если ваш сайт имеет хорошую политику, хорошие продвижение сайта, большой ассортимент товара или услуг. Такие данные помогут скоординировать работу над сайтом, который в первую очередь направлен на рекламу определенной продукции.

## КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ – ВАЖНЕЙШИЙ ФАКТОР КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ И НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Конкурентоспособность и экономическая безопасность – органично связанные категории. Если субъект рынка не обеспечил свою экономическую безопасность, он не сможет удержать конкурентные преимущества, а, следовательно, неизбежно потеряет конкурентоспособность.

Конкурентоспособность – атрибут развитого рыночного механизма, в основе которого конкуренция на внутреннем развитом рынке, который должен был быть сформирован в России на протяжении последнего десятилетия. Применительно к экономической сфере под конкурентоспособностью в самом общем виде можно понимать обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования. В конкуренции, в отличие от соревнования, к финишу приходят только победители. Носителями этих свойств – конкурентных преимуществ – могут быть различные субъекты конкурентоспособности: виды продукции, предприятия и организации или их группы, образующие отраслевые или конгломератные объединения, и, наконец, отдельные страны или их объединения, ведущие конкурентную борьбу за лидерство в различных сферах международных экономических отношений<sup>1</sup>. Конкурентоспособность – это понятие, которое не только более полно отражает требования рынка, но и, что особенно важно, ориентирует субъекты конкурентной борьбы на активные действия по завоеванию рыночных позиций, их удержанию, укреплению и расширению. Конкурентоспособность – это потенциал, способность к конкурентной борьбе. Эта способность может и не быть реализована. Она определяется набором показателей, характеризующих имеющейся в распоряжении субъекта конкурентной борьбы ресурсный потенциал. Это не результат, а способность к ведению успешной конкурентной борьбы. Как отдельные компании, так и отдельные страны вынуждены считаться с этим обстоятельством в практике ведения конкурентной борьбы. Степень выстраиваемой ими защиты от подобных мер также в значительной мере определяет уровень их конкурентоспособности, которая в такой постановке проблемы направлена на обеспечение экономической безопасности. Так, конкурентоспособность практически включает понятие экономической безопасности, без обеспечения которой ни отдельная фирма, ни страна не могут в условиях современного мирового рынка достаточно длительное время сохранять рыночные позиции. Особенно важно учитывать этот фактор при оценке конкурентоспособности страны, поскольку между странами практически пока еще не создано единого право-

---

<sup>1</sup> Сенчагов В.К., Захаров А.Н., Зонин А.А. Конкурентоспособность и инвестиционный потенциал экономики России//Бизнес и банки. 2007. № 87 октябрь. С.9.

вого поля. При этом в рамках этой системы идет выстраивание таких стратегических концептуальных позиций, которые нередко могут пресечь попытки потенциальных стран-конкурентов создать и укрепить собственный конкурентный плацдарм. Таким образом, понятие конкурентоспособности фактически включает понятие эффективности и дополняется тем, что требует обеспечения экономической безопасности<sup>1</sup>.

Если высокоэффективное производство, торговля, финансовое или страховое дело не обеспечены необходимым уровнем защиты от конкурентов, то не может считать себя конкурентоспособным. Если не выстроена система такой безопасности, то конкурентные преимущества не спасут предприятие. Обеспечение безопасности, как правило, исключает потерю преимуществ или их переход от одного конкурирующего субъекта к другому. Поэтому упрощенно можно сказать, что Конкурентоспособность = Эффективность + Безопасность. На разных уровнях организации хозяйственной деятельности безопасность достигается различными способами. На любом уровне с помощью конкуренции решаются определенные задачи, поэтому при анализе конкурентоспособности важно понять какие основные цели преследуются в конкурентной борьбе субъектов – носителей конкурентных преимуществ. Ясно, что цели у предприятий и стран будут различные, следовательно, и конкурентоспособность будет содержательно различаться. Эти цели в соответствии с уровнями конкурентных преимуществ обычно различаются масштабами и временными горизонтами: краткосрочные – на микроуровне, средне- и долгосрочные – на мезоуровне и сверхдолгосрочные – на макроуровне. Принято считать, что конкурентоспособность страны формируется как совокупность конкурентоспособности ее товаров, предприятий и фирм. Но это лишь внешнее представление, то, что лежит на поверхности. На самом деле конкурентоспособность товаров и фирм формируется на национальной социокультурной и исторической базе. Именно этот социокультурный фундамент создает предпосылки для формирования структуры национального хозяйства, образа хозяйственного поведения, специализации страны на производстве тех или иных продуктов и услуг. Происходит накопление факторов формирования конкурентоспособности от макро- к микроуровню. Продукты и услуги лишь венчают этот сложный процесс формирования конкурентоспособности. Важно выяснить, какими преимуществами могут достигаться поставленные конкурирующими субъектами цели. Можно выделить три их группы<sup>2</sup>:

- ресурсные – обладание ресурсами особого качества или количества;

---

<sup>1</sup> Национальная экономика России: потенциалы, комплексы, экономическая безопасность / Под ред. В.И.Лисова. – М.: ОАО «НПО Экономика», 2008. – С. 205.

<sup>2</sup> Гельвановский М.И. О стратегии повышения конкурентоспособности российской экономики. //Российский экономический журнал. 2008. №5.

- операционные – характеризующие степень или эффективность использования имеющихся ресурсов;
- программно-стратегические – стратегия развития субъекта – носителя конкурентных преимуществ и качество этой стратегии.

Первые два преимущества связаны между собой тем, что наличие ресурсов во многом обеспечивает и эффективность их использования. Например, накопленные основные производственные фонды и квалифицированные кадры позволяют предприятию эффективно использовать имеющиеся природные ресурсы. Но при изменении современных технологий и препятствующим формированию и укреплению конкурентных преимуществ. Последнее же преимущество, наоборот, становится особенно важным в современный период, поскольку сегодня конкурентная борьба фактически превращается в борьбу стратегий практически на всех уровнях, а стратегическая компонента, по сути, является ведущей характеристикой конкурентоспособности, хотя эта характеристика и создает трудности, так как практически не поддается количественному определению и сопоставлению. Поскольку конкурентоспособность – это понятие, связанное с формированием и использованием потенциала рыночного субъекта, то его формирование и реализация эффективно могут быть осуществлены только по определенной программе, плану или в соответствии с заранее разработанной стратегией. Не случайно разработка стратегии в конкурентной борьбе – главная и исходная точка ведения такой борьбы.

В современных условиях даже отдельному продавцу, если он собирается продержаться на рынке более или менее продолжительное время, необходимо иметь хотя бы простенькую стратегию выживания в конкурентной среде. Разработка стратегии состоит из следующих трех основных элементов<sup>1</sup>:

- оценки позиций объекта конкурентной борьбы;
- прогноза изменения условий конкурентной среды;
- собственно разработки стратегического плана действий с вариантами реакции на различные прогнозные ситуации.

Все эти элементы сохраняют значение для любого уровня ведения конкурентной борьбы. Но чем сложнее и масштабнее субъекты этой борьбы, тем выработка стратегии становится более важной и сложной уже на начальном ее этапе – оценке конкурентных позиций. Для предприятия важны такие характеристики, как его положение в отрасли, структура отрасли, темпы ее роста и структурные изменения, оценка препятствий для вхождения в отрасль потенциальных конкурентов, степень технологической, организационной и финансово-экономической интегрированности отрасли, наличие в ней картельных соглашений. Важно качественно оце-

---

<sup>1</sup> Гельвановский М.И. О стратегии повышения конкурентоспособности российской экономики. //Российский экономический журнал. 2008. №5. С. 16.

нить позиции фирмы как субъекта конкурентной борьбы в быстро меняющейся конкурентной среде. Особенно важна и одновременно сложна оценка исходных позиций для страны: совокупности социально-экономических, национально-культурных и военно-политических характеристик, способных в той или иной мере повлиять на ее конкурентные позиции в мире. Для страны особенно важна качественная оценка ее позиции как субъекта конкурентной борьбы в быстро глобализирующейся мировой экономике. Главная задача здесь – выявление сильных и слабых сторон конкурирующего объекта. Если это часть работы выполнена, верно, она позволяет избавиться, с одной стороны, от иллюзий, а с другой – от излишних опасений.

Разработка стратегического плана или программы – это, прежде всего творческая задача, направления и параметры решения которой во многих случаях трудно, а иногда и невозможно заранее определить. Поэтому, чем больше в конкурентных преимуществах стратегической компоненты, тем сложнее сопоставить эти преимущества, оценить конкурентоспособность субъектов. Поэтому сводимость конкурирующих субъектов к общему знаменателю, позволяющему достаточно надежно сравнивать их конкурентные преимущества и оценивать их конкурентоспособность на основе интегрированных показателей, становится все более сложной, а иногда и невозможной. Рост конкурентоспособности и череда побед в конкурентной борьбе в итоге ведут к образованию монополии. А монополия в рыночной экономике подавляет конкуренцию, ведет к снижению заинтересованности фирмы в развитии конкурентных преимуществ, поскольку исчезает побудительный мотив к этому – конкурент. Это относится как к отдельной фирме, так и к отдельной стране<sup>1</sup>.

Это обстоятельство важно учитывать при формировании макростратегии конкурентного развития, поскольку социальная стабильность в стране и ее экономическая безопасность – определяющие условия конкурентоспособности на микро-, мезо-, и макроуровнях. Повышение экономической эффективности в рыночной экономике может войти в противоречие с социальной эффективностью, создавая безработицу, излишнюю экспортную ориентацию или импортную зависимость. Все эти проблемы решаются в рамках реализации экономической политики государства, несущего ответственность перед населением страны за внутреннюю социальную стабильность и внешнюю безопасность.

Конкурентоспособность и безопасность национальной экономики зависят от ее открытости, т.е. вовлеченности в мировую экономику. При этом только сильная в экономическом отношении страна может успешно конкурировать на мировых рынках, и степень открытости должна соответствовать уровню конкурентоспособности. Несоразмерная открытость национальной экономики наносит ей значительный ущерб в виде сверты-

---

<sup>1</sup> Стратегический ответ России на вызовы века/ Под ред. Л.И.Абалкина. – М., 2007. С. 5.

вания внутреннего производства и прямых потерь в результате занижения курса национальной валюты для повышения конкурентоспособности из-за снижения экспортных цен. Открытость российской экономики не соответствует уровню ее конкурентоспособности, а внешнеэкономическая сырьевая ориентация закрепляет ее низкую конкурентоспособность и развитие ее внутреннего рынка<sup>1</sup>.

Для российской экономики особенно важна разработка стратегии повышения конкурентоспособности при решении вопросов о ее присоединении к ВТО. Такое присоединение без нанесения экономике страны серьезных потерь может быть осуществлено только на основе продуманной долгосрочной стратегии и соответствующей промышленной политики, включающей решение проблем экономического, социального, научно-технического и юридического характера<sup>2</sup>.

Таким образом, из всех факторов конкурентоспособности – ресурсных, операционных и стратегических – наиболее важны в настоящее время стратегические. Именно с их помощью решается и проблема обеспечения безопасности. Без разработки конкурентной стратегии нельзя добиться ее серьезного и длительного повышения и удержания на высоком уровне. Особенно важна эта группа факторов на макроуровне. От успешного повышения конкурентоспособности на макроуровне во многом зависит конкурентоспособность отдельных предприятий и фирм и соответственно товаров данной страны. Отсутствие в России общенациональной конкурентной стратегии серьезно осложняет ее положение, как на мировом, так и на внутреннем рынке.

---

<sup>1</sup> Серегина С.Ф. Роль государства в экономике. М., 2002. – с. 120.

<sup>2</sup> Орешкин В.А. Присоединение России к ВТО: издержки и приобретения для национальной экономики//проблемы развития. 2008. №1. С. 13.

## ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ АНТИКОРРУПЦИОННОГО СОЗНАНИЯ В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В современном менеджменте выделяются факторы, обеспечивающие устойчивость и долгожительство организаций, а именно: степень адаптивности к внешней среде, к ее потенциальным изменениям, что определяется способностью организации к обучению; высокая степень сплоченности персонала и идентичности культуры организации, которые являются фундаментом организации. Кроме того, важнейшим фактором является толерантность к новым или противоположным идеям и видам деятельности, обеспечивающая открытость обучения и объективную оценку общего состояния внешней среды организации. Современным организациям требуется гораздо более высокий уровень творческого планирования, действенные и полезные знания о новой продукции и новых процессах, повышение степени согласования совместных действий с долгосрочными обязательствами и понимание необходимости решения сложных проблем.

В современных условиях динамичного научно-технического и общественного развития принимаются многообразные меры для поддержания стабильного состояния и повышения уровня эффективности деятельности организаций. Обобщение управленческой практики свидетельствует о возможности разработки такой модели организации, которая помогает адаптироваться организации к изменениям внешней среды, такая организация называется многомерной.

В последнее время при исследовании организации акцент делается на необходимости учитывать социальный контекст для понимания внутриорганизационных процессов, большое значение имеет анализ среды, в которой организация существует и к которой адаптируется. Данный может осуществляться на основе различных подходов или парадигм, как классических представлений об организациях, их функционировании и развитии, так и неклассических и постнеклассических парадигм.

Взаимозависимость среды и организации выражается в том, что сложная среда требует дифференциации организации на микро-, макро- и мезо- уровне, и как следствие этого усложняются интеграционные процессы, позволяющие организации сохранить свою целостность. Сложность системы взаимодействия организации и среды требует по-иному рассматривать вопрос о границах организации, ее открытости и целостности, основываясь на принципах мультипарадигмальности при организационном анализе. Современная управленческая парадигма требует учета того фактора, что организация является динамичной системой, и существуют определенные границы в ее описании, поскольку организация явля-

ется живым и развивающимся организмом, который невозможно полностью и всецело описать в рамках существующих теоретических конструкций.

Проблемы, возникающие перед современной организацией и обусловленные особенностями развития российской экономики, дополняются появлением новых правил конкуренции в условиях происходящего процесса глобализации экономики, затрагивающего все мировое сообщество. К ним можно отнести: необходимость поиска и создания новых товаров за счет использования новых технологий (соединения их в одном продукте); присутствие на всех рынках (движение от «плоскости» рынка к «пространству» рынка), возможности снижения затрат и, как следствие, управления в цепи предложения; потребность в глобальной конкурентоспособности (в связи с этим наблюдается рост значимости логистики); новые цели и формы организационного сотрудничества, многомерность возникающих изменений и необходимость управления рисками; рост значимости информационных и коммуникативных технологий.

Все большее внимание на современном этапе уделяется проблемам снижения административных барьеров и необоснованного вмешательства в деятельность субъектов экономической деятельности. «Теневая» экономика, рост коррупционных транзакций в системе взаимодействия бизнеса и власти являются ключевыми угрозами устойчивого социально-экономического развития. В этой связи проблемы противодействия коррупции в экономической сфере, формирование антикоррупционного сознания в организации приобретают особую актуальность и значимость.

В последнее время обращение к понятиям «коррупция», «противодействие коррупции», «антикоррупционная политика» стало ключевой повесткой дня как в средствах массовой информации, так и в выступлениях на самом высоком политическом уровне. В этих условиях возникает целый ряд вопросов, связанных с причинами усиленного внимания к данной проблеме: вызвано ли оно реальным ростом коррупции или осознанием опасности данного явления, парализующего нормальную экономическую и политическую жизнь страны. Разрушительное действие коррупции можно смело поставить в центр всех нынешних социальных коллизий. Социально деструктивные последствия коррупции проявляются во всех без исключения сферах общественной жизни. Корруптированное государство не может быть ни демократическим, ни правовым, ни экономически развитым, ни социальным. Разработка антикоррупционной политики неразрывно связано с осознанием самого явления, которому необходимо противостоять, в противном случае можно годами тратить силы и не достичь в итоге нужного результата.

Понятие «коррупция» сегодня одно из наиболее часто употребляемых в отечественной научной и публицистической литературе. Коррупция (от лат. *corruptio* - порча, подкуп) - преступление, заключающееся в пря-



мом использовании должностным лицом прав, предоставленных ему по должности, в целях личного обогащения. Различные науки об обществе изучают коррупцию в различных аспектах. Так, юридические науки воспринимают её, преимущественно, в контексте понятий «законное – незаконное». Политология исследует коррупцию преимущественно в контексте вопроса о власти. Коррупция рассматривается в качестве способа осуществления власти или в качестве способа борьбы за неё. Социология рассматривает коррупцию в контексте вопросов о строении социального пространства и воспринимает ее в качестве части совокупного социального организма общества. Исследования проблемы коррупции в настоящее время актуализировались и охватывают различные направления — институционально-правовое (достаточность законодательных и нормативных средств и методов противодействия коррупции), организационно-управленческий (функциональность в распределении властных полномочий и контроль за их использованием должностными лицами), аксиологическое и этико-культурное. Все это создало условия для развития методологической базы в исследованиях проблемы коррупции.

Одно из общеприменимых в мировой практике определение коррупции характеризует ее как отказ от ожидаемых стандартов поведения со стороны представителей власти ради незаконной личной выгоды<sup>1</sup>. В зависимости от точки зрения на проблему коррупции само понятие этого явления может трактоваться в широком, как общий результат негативных проявлений в сфере государственной власти и управления, и узком, как одна из форм получения личной выгоды в сфере профессиональной управленческой деятельности, смысле. Так, в общественном мнении и в высказываниях политических деятелей коррупция и взяточничество могут отождествляться, либо, наоборот, рассматриваться как однопорядковые, но различные явления. Научный подход требует применения классификации признаков коррупции и идентификации форм ее проявления в различных сферах жизнедеятельности.

Коррупция представляет собой совокупность устойчивых и достаточно универсальных (они приспособлены к существованию в различных сферах жизни общества) норм, принципов взаимоотношений людей. Природа коррупции состоит в том, что они внеинституциональны: они никогда не могут обрести форму социального института. Особенность коррупции состоит в том, что а) коррупционные отношения развиваются в сфере управления, в сфере функциональных отношений должностных лиц, б) коррупционные отношения дублируют или полностью замещают собой функциональные отношения должностных лиц, в) представляют собой альтернативу разрешённым законами действиям этих лиц. Системное явление, каковым является коррупция, невозможно «отменить» или «унич-

---

<sup>1</sup> См.: Большой толковый социологический словарь (Collins). Том 1 (А—О): Пер. с англ. — М: Вече, АСТ, 2001. - С. 332.

тожить» в одночасье. Преодоление коррупции – это длительный процесс. С другой стороны, выработать стратегию и тактику организации этого процесса невозможно, не исследуя в режиме мониторинга сам объект, который сродни «социальной эпидемии», ход которой необходимо постоянно контролировать.

Коррупция социальное явление представляет собой неформальное, отклоняющееся поведение управляющей элиты, проявляющееся в нелегитимном использовании ею социальных благ и властных полномочий. Опасность коррупции состоит в том, что она искажает общественные отношения, разрушает нормальный порядок вещей в обществе, в результате чего происходит «коррозия» институтов публичной власти.

В самом общем виде коррупция — это социальное явление, несущее в себе угрозу обществу и государству, связанное с незаконным использованием властных полномочий или должностных возможностей (прав, компетенций) в корыстных целях. Оно проявляется в нескольких основных типах:

— собственно в качестве социальных отклонений от общепринятых этических и правовых норм должностного поведения публичного лица в целях получения им незаконных социальных и экономических благ или преимуществ (это можно считать социально-институциональной особенностью и основой коррупции);

— прямое, осознанное, целенаправленное нарушение закона публичным лицом с использованием своего должностного статуса для незаконного приобретения личных материальных и нематериальных выгод, а также действия, или бездействия выполняющего властные полномочия лица в пользу других заинтересованных лиц, готовых предоставить ему определенные выгоды и преимущества;

— квазиинституциональный порядок отношений власти, основанный на подкупе и продажности публичных лиц, который начинает замещать институциональные нормы, установленные Законом.

С социально-правовой точки зрения коррупция должна иметь широкую социальную базу для своего существования, сохранения в обществе и расширения сферы влияния. Коррупционные действия как акты социальной девиации нарушают различные институциональные нормы государственно-правовых, гражданско-правовых, морально-этических отношений.

Как показывает мировой опыт, успешное социально-экономическое развитие общества во многом зависит от качества государственного управления, от разграничения полномочий между уровнями власти, от эффективности исполнительной власти, характера взаимодействия органов центральной власти с органами местного самоуправления. В свою очередь эффективность управления во многом зависит от таких ключевых факторов, как стабильность, прозрачность административных процессов, способность противодействовать коррупции, качество предоставления публичных

услуг населению, приоритет закона при принятии административных решений. Коррупция деформирует существующие легальные методы и механизмы управления общественными процессами и влечет антисоциальные последствия.

В течение января-сентября 2010 года сотрудниками органов внутренних дел Саратовской области выявлено 115 фактов получения взятки, что на 6,5% больше уровня прошлого года. Число преступлений, связанных с дачей взятки, возросло на 15,5%. Общее количество выявленных преступлений, совершенных с использованием служебного положения должностными лицами, государственными служащими и служащими органов местного самоуправления, а также лицами, выполняющими управленческие функции в коммерческой или иной организации, увеличилось на 24,4%. Общая сумма причиненного материального ущерба по расследованным выявленным экономическим и должностным преступлениям, следствие по которым обязательно, составила 530089 тыс. рублей. Вместе с тем, необходимо отметить, что коррупционные связи возникают как реакция на неэффективность государственных институтов, их фрагментацию и персонализацию. Эти связи подпитываются тем обстоятельством, что огромный объём обменов (политических, информационных, ресурсных и других) основываются на неформальных, межличностных договоренностях.

По данным опроса общественного мнения, проведенного в декабре 2008 года Центром социальных исследований «РОСС-XXI век» в Саратовской области, только 14 % населения считает, что, несмотря на наличие коррупции, ситуация в целом находится под контролем органов правопорядка (в 2007 году – 13 %). При этом 64 % населения считает, что коррупция поразила все структуры власти (в 2007 году – 59 %). Эти показатели вызывают тревогу, поскольку отражают мнение населения по вопросу о состоянии коррупции в области. Выражая мнение о стратегии борьбы с коррупцией, 86 % населения полагает, что для успешной борьбы необходимо усиление наказаний за коррупционные преступления (в 2007 году – 59 %). При значительном количестве ставших известными фактов коррупции этот показатель отражает степень озабоченности населения состоянием коррупции и желание минимизировать её уровень радикально и в короткие сроки. В то же время 45 % населения выразили мнение, что эффективным способом решения проблемы является также изменение законодательства области по результатам антикоррупционной экспертизы (в 2007 году – 36 %). Среди эффективных мер по противодействию коррупции население также выделило обеспечение доступа к информации о деятельности органов государственной власти (49 % опрошенных), публикации антикоррупционной направленности в средствах массовой информации (48 % опрошенных), повышение правовой грамотности и культуры населения (57 % опрошенных).

Антикоррупционная политика как искусство возможного состоит из нескольких направлений развития, прежде всего из сочетаний стратегии осознания, предупреждения и пресечения. Основные мероприятия по противодействию коррупции в органах власти укладываются в три основных направления:

1) пресечение преступлений, связанных с коррупцией, что представляет собой зону ответственности правоохранительных органов;

2) ограничение возможностей для коррупции, связанное с ликвидацией причин и условий коррупционных проявлений: регламентация деятельности, антикоррупционная экспертиза правовых актов, обеспечение подконтрольности и прозрачности деятельности служащих (зона ответственности политического и административного уровней управления);

3) формирование условий для неприятия коррупции в обществе и на индивидуальном уровне, что представляется зоной ответственности самого общества.

В обществе и управленческой практике по-прежнему доминирует репрессивное сознание в сфере противодействия коррупции. Прямолинейный подход к искоренению коррупции может также отрицательно сказаться на принципах свободы личности и основных правах человека. Поэтому цель противодействия коррупции заключается скорее в значительном повышении эффективности и действенности системы управления в государственном и негосударственном секторах. В самом общем виде можно утверждать, что уровень коррупции прямо пропорционален степени закрытости общества. Различные виды протекционизма и патернализма повышают вероятность коррупционных действий.

Антикоррупционная политика заключается в разработке и осуществлении разносторонних и последовательных мер государства и общества по устранению (минимизации) причин и условий, порождающих и питающих коррупцию в разных сферах жизни. Учитывая, что коррупция без постоянного противодействия ей имеет свойство расширяться и мимикрировать. Таким образом, актуализируется потребность разработки механизмов, как позволяющих уменьшить масштабы коррупции в краткосрочном плане, так и о выработке и проведении антикоррупционной политики как постоянно действующей органичной функции. При этом эффективность данной функции в значительной степени будет зависеть от того, насколько активно в ее реализации примут участие структуры гражданского общества. Для успешной реализации антикоррупционной политики важно осмысление социальной сущности коррупции, состоящей в том, что оно является одновременно и следствием и причиной утраты обществом каких-то базовых факторов продуктивной социальной самоорганизации и заполнения образовавшегося вакуума суррогатными регуляторами. Поиск таких факторов необходимо начать с исследования нравственности как высшего регулятора в системе социального развития обще-

ства. Для этого нужны последовательная политика и объединенные усилия не только всех органов власти, но и самого общества.

Для успешной реализации антикоррупционной политики важно осмысление социальной сущности коррупции, состоящей в том, что она является одновременно и следствием и причиной утраты обществом каких-то базовых факторов продуктивной социальной самоорганизации и заполнения образовавшегося вакуума суррогатными регуляторами. Для этого нужны последовательная политика и объединенные усилия. В этой связи принципиальными становятся формирование антикоррупционного сознания как в обществе в целом, так и в профессиональной среде государственных гражданских служащих. Профессионализм и компетентность являются важнейшими аспектами в профилактике коррупционных транзакций. Серьезные и согласованные реформы, связанные с реализацией антикоррупционной политики, должны включать в себя следующие аспекты: политическая воля в противодействии коррупции, четкое определение стратегии и системы мер; акцент на предотвращение, профилактику коррупции и стремление изменить саму систему, а не устраивать периодически «охоту на ведьм»; установление наиболее сбалансированных и взаиморегулируемых отношений между государством, местным самоуправлением, общественными организациями, частным сектором, отдельными гражданами.

Не отрицая важности правовых механизмов в сфере противодействия коррупции, необходимо акцентировать внимание именно на формировании антикоррупционного сознания, так как гораздо сложнее изменить мотивы профессиональной деятельности и модели поведения. Изменения в управленческих процессах и технологиях вторичны, прежде всего, необходимы изменения в сознании человека, в этих процессах участвующего и этими процессами управляющего.

Необходимо также отметить, что в обществе и управленческой практике по-прежнему доминирует репрессивное сознание в сфере противодействия коррупции. Прямолинейный подход к искоренению коррупции может также отрицательно сказаться на принципах свободы личности и основных правах человека. Поэтому цель противодействия коррупции заключается скорее в значительном повышении эффективности и действенности системы управления в государственном и негосударственном секторах. В самом общем виде можно утверждать, что уровень коррупции прямо пропорционален степени закрытости общества. Различные виды протекционизма и патернализма повышают вероятность коррупционных действий. В этой связи принципиальными становятся формирование антикоррупционного сознания как в обществе.

Не отрицая важности правовых механизмов в сфере противодействия коррупции, необходимо акцентировать внимание именно на формировании антикоррупционного сознания, так как гораздо сложнее изменить

мотивы профессиональной деятельности и модели поведения. Изменения в управленческих процессах и технологиях вторичны, прежде всего, необходимы изменения в сознании человека, в этих процессах участвующего и этими процессами управляющего.

Антикоррупционная политика должна стать постоянной и неотъемлемой частью государственной политики в целом. Для этого необходимо разработать и ввести в действие продуманную систему мер противодействия коррупции, которая предусматривала бы не только принципиальные подходы к проблеме, но и систему взаимосвязанных мер во всех областях деятельности государства и общества.

Одной из важнейших задач при реализации государственной антикоррупционной политики является задача по коренному перелому общественного сознания, формированию в обществе атмосферы жёсткого неприятия коррупции. Решение этой задачи обеспечивается путём планомерного повышения правовой культуры, достижения максимальной прозрачности процедур предоставления государственных услуг, а также постоянной адресной профилактической работой во всех государственных и муниципальных органах и в саморегулируемых организациях.

Находясь под воздействием изменений макро- и микросреды, организации вынуждены критически оценивать свои возможности и учитывать постоянно возникающие угрозы и риски, тормозящие реализацию намеченных планов и преобразований. Для повышения положительных составляющих деловой активности организациям следует использовать различные механизмы, начиная с отдельных эффективных приемов организации работы и технологий и заканчивая существенными функционально-структурными преобразованиями. Они могут касаться определенных функций (например, меняется структура маркетинговых работ). Более сложный вариант — ввод новых организационно-экономических форм взаимодействия нескольких организаций, что позволит им не только выжить в условиях конкуренции, но и обеспечить приемлемые темпы экономического роста.

Целостность и системность управлению развитием организации придают его основные составляющие: стратегическое планирование, процедуры выбора и реализации приоритетов, механизмы обеспечения развития организационного и человеческого потенциала. Анализ существующей практики управления в организациях показывает, что акценты в управленческой деятельности следует расставлять на устранении несогласований и разрывов в каждом отдельном управленческом процессе, которые нарушают гомеостазис организации. В связи со значительным числом таких процессов несогласованные коммуникативные процедуры в каждом отдельном случае могут лишь усилить общую дихотомию и даже создать новые точки напряжения в системе управления. В одних случаях наблюдается действие так называемой «реагирующей» модели управле-

ния, в других – модели ситуационного управления, в третьих – кризисного управления, направленного на ликвидацию разрывов в процессах функционирования организации. Нельзя не отметить, что в практике управления организациями по-прежнему используются тактические, а не стратегические подходы к имеющимся социальным ресурсам. Реализация стратегической программы организационного развития должна осуществляться с учетом изменения социальной среды.

Цель антикоррупционной политики заключается в активном и постоянном противодействии коррупции, в повышении уровня правовой и гражданской культуры, в утверждении режима законности и правопорядка в государстве. Антикоррупционная политика должна реализовываться на высшем уровне политического руководства страны, а при максимальном сотрудничестве с институтами гражданского общества. Потери, которые несут от коррупции государство и общество в России, настолько велики, что любые разумные затраты на реализацию антикоррупционной программы обеспечат быструю отдачу, в несколько десятков раз превышающую вложения.<sup>1</sup>

В самом общем виде можно утверждать, что уровень коррупции прямо пропорционален степени закрытости общества. Чем более общество интегрировано в международные процессы и мирохозяйственные связи, тем слабее почва для коррупции. Наоборот, любые виды протекционизма и патернализма повышают вероятность коррупционных действий.<sup>2</sup> Следует признать, что коррупция, распространяясь в обществе, затрагивает множество различных сторон его жизнеорганизации и, поэтому, имеет множество социальных последствий. В этой связи важным представляется осознание коррупции, ее социальных детерминант, определение видов и форм, выделение наиболее потенциально коррупциогенных зон. Прежде всего, необходимо выяснить, как общество воспринимает и оценивает степень коррупционной пораженности и сами коррупционные проявления, а также определить основные источники ее возникновения. Осознание коррупции позволяет формировать адекватные антикоррупционные меры.

Антикоррупционная политика должна учитывать многообразие причин и условий коррупции и включать как меры общей профилактики, нацеленные на устранение или ослабление причин в целом, так и специальные мероприятия, преследующие цель устранения факторов, способствующих совершению коррупционных транзакций. Учитывая, что коррупция без постоянного противодействия ей имеет свойство расширяться и

---

<sup>1</sup> Сухарев А.Е. Научное обоснование основных направлений совершенствования деятельности органов государственной власти РФ по борьбе с коррупцией // Криминологический журнал. 2003. № 2. С. 3.

<sup>2</sup> Клямкин И.М., Тимофеев Л.М. Теневая Россия: Экономико-социологическое исследование. М.: РГГУ 2000, с. 5.

мимикрировать, необходимо, чтобы со временем была выделена антикоррупционная функция государства как одна из его базовых задач. Таким образом, речь идет как о создании механизмов, позволяющих уменьшить масштабы коррупции в краткосрочном плане, так и о выработке и проведении антикоррупционной политики как постоянно действующей органичной функции государства.

Уровень коррупции - это, прежде всего, показатель доверия к государству в существующем его виде и государственным органам власти. Несмотря на то, что коррупция является неременным атрибутом любого государства и общества, ее масштабы и угрозы интересам национальной безопасности существенно отличаются в различных странах, что свидетельствует о существовании различных социальных практик и, следовательно, многообразии трендов разных стран в пространстве коррупционных координат. Куда двигаться в этом пространстве – по воле стихии, к угасанию и распаду, или к динамичному развитию благодаря осознанным усилиям – результат сознательного выбора.

Проблема создания эффективных мер, средств и механизмов противодействия коррупции не менее сложна и многогранна для решения, чем само явление коррупции. Поэтому разработка и реализация антикоррупционной политики должны получить надлежащее научное обеспечение, необходимо определение важнейших приоритетов, ресурсное обеспечение, в том числе и относительно использования социальных ресурсов — кадровых, социально-институциональных, социально-психологических, социально-культурных.



## ВНЕДРЕНИЕ МЕДИАЦИИ В СИСТЕМУ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК ФАКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Корпоративное управление превратилось в актуальную тему, активно обсуждаемую в бизнес-сообществе и органах государственной власти. Корпоративное управление не имеет непосредственного отношения к оперативному и тактическому управлению компанией, но в последнее время включается в стратегическое управление.

Эксперты отмечают позитивные продвижения в развитии корпоративного управления по многим направлениям: улучшение законодательства, повышение прозрачности компаний, введение ими реального внешнего аудита, переход на международные стандарты финансовой отчетности, изменение роли советов директоров с приглашением в их состав независимых директоров, улучшение защиты прав миноритариев и уточнение прав мажоритарных акционеров и многое другое.

В тоже время в развитии корпоративного управления отмечаются серьезные недостатки и ограничения – по-настоящему серьезные сдвиги касаются сравнительно небольшого числа компаний; нововведения в ряде случаев имеют формальный характер, не поддерживаясь пока реальными изменениями в механизмах управления; практики право применения сильно отстают от закона; степень прозрачности большинства компаний оставляет желать лучшего.<sup>1</sup>

Согласно докладу «Корпоративная реформа и гармонизация корпоративного законодательства России и ЕС»<sup>2</sup>, в условиях рыночной экономики корпоративное право помимо определенных теоретических изысканий должно отвечать интересам различных групп, включая как участников рынка (инвесторов, акционеров, кредиторов), так и государство. Все они так или иначе связаны с деятельностью корпораций и заинтересованы в формировании эффективного законодательства в области корпоративных отношений и корпоративного управления. Условная схема взаимодействия участников представлена на рисунке. Рис. 1.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Согласно Исследованию подготовленному Независимым фондом «Центр политических технологий» Москва 2007.

<sup>2</sup> был презентован на международном Круглом столе «Корпоративное управление: гармонизация стандартов России и ЕС», состоявшемся 22 марта 2006 г. в Лондоне.

<sup>3</sup> ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНИК Корпоративное управление Учебное пособие. Под общей редакцией Филина С.А <http://www.kazid.kz/books/1/>

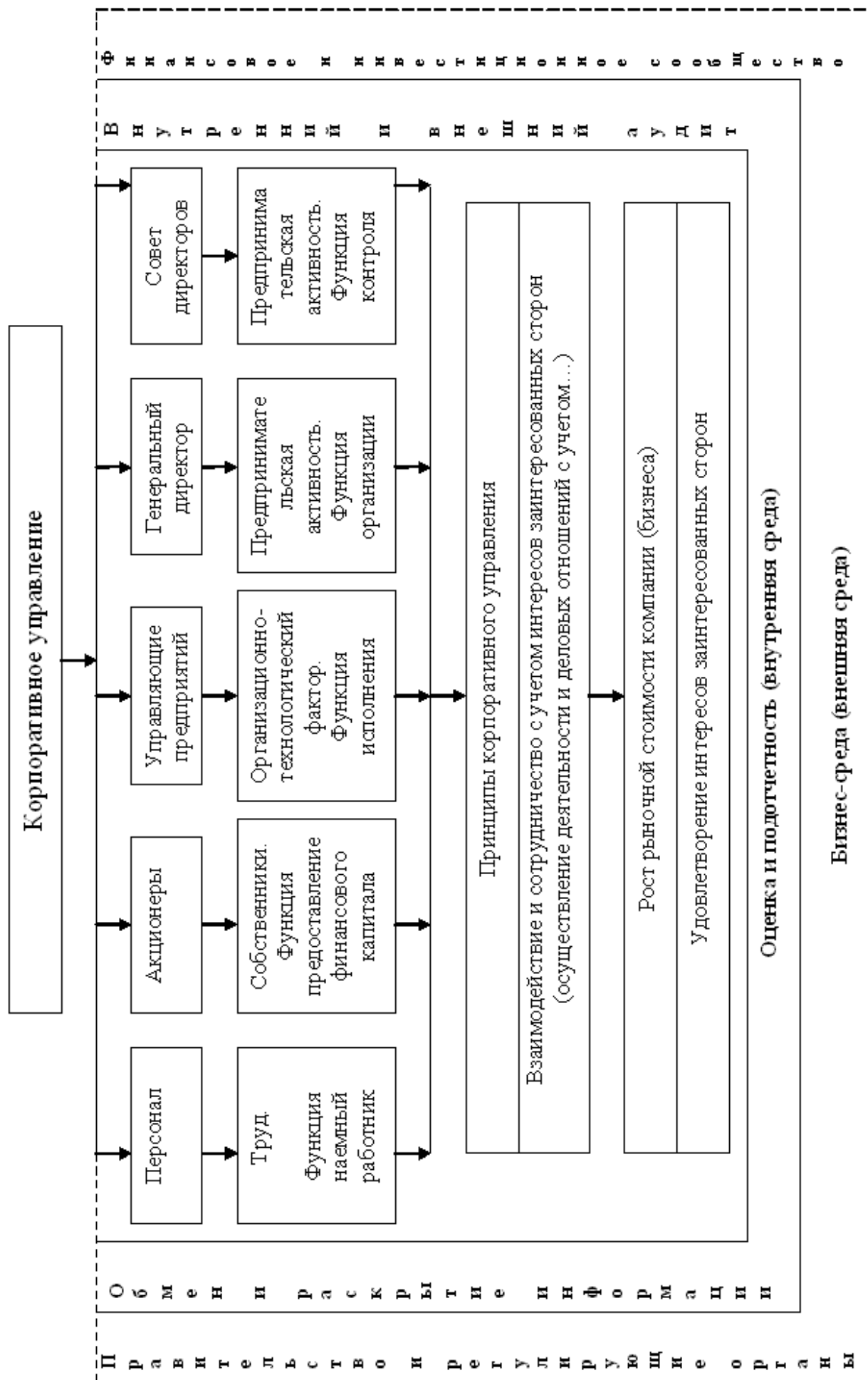


Рис. 1. Корпоративное управление – взаимодействие внутренней и внешней среды.

Основными выводами исследователей «российской модели» корпоративного управления является признание факта несовершенства существующего опыта корпоративного управления. Выводом дискуссий круглых столов и собраний, посвященных проблеме корпоративного управления в России является признание самого важного способа улучшения качества корпоративного законодательства – привлечение группы юристов, ученых и представителей регулирующих органов, хорошо знающих международный опыт и способных адекватно оценить возможности его применения в России.

Но как такое предложение не может быть реализовано – не предложена основная система работы привлеченной группы специалистов и остаются неясными основы деятельности и взаимодействия корпораций с такими группами.

Существует инструмент, применяемый в других моделях корпоративного управления - это и Американская и японская модели и другие. Данный инструмент пока не нашел отражения в рамках Российской модели – способ медиации не только в сложных ситуациях, но и в общей текущей деятельности корпораций.

«Медиация – это ключевой элемент корпоративного управления. Она предоставляет сторонам возможность использовать гибкую процедуру для удовлетворения их интересов. Стороны наслаждаются возможностью контроля, как за процессом, так и за своим участием в этом процессе. Обсуждение проблемы сосредоточено вокруг коммерческих интересов сторон, а не только вокруг юридических моментов спора. Результатом могут стать коммерческие договоренности сторон, выходящие за рамки юридической компенсации, положенной по закону. В дополнении к большой экономии времени и средств, процесс может предоставить возможность установить или сохранить отношения с партнерами, а также усилить уверенность менеджеров в том, что они могут эффективно решать свои собственные проблемы».<sup>1</sup>

Новостные ленты прошлого 2010 года упоминали о процессе медиации как ненужном «В РФ появился Закон о медиации и его также можно выкинуть в дальний угол, т.к. он совершенно не применим к реалиям общественной и экономической жизни.»<sup>2</sup>, но никто не вникал в суть процесса и в рассмотрение возможностей его организации. Основной ошибкой является само отношение к данному инструменту как критическому и экстремному – когда уже возник конфликт и примирение невозможно без посторонней помощи. Также специалисты - медиаторы позиционируются исключительно как способные к решению юридического конфликта, а если конфликта нет и просто нужно договориться не меняясь полной информацией? Или если конфликт случился, но он решаем вне суда, но одна

---

<sup>1</sup> Ян А. Дж. Айжбоутс Руководитель юридической службы AKZO Nobel N.V.

<sup>2</sup> <http://analytics.sarbc.ru/analytics/2010/08/04/102111.html>

из сторон идет на принцип или просто не в состоянии услышать другую. Медиаторами чаще всего выступают отдельные юристы или юридические компании, способные решить узкий круг широких проблем, но никто не задумывался о том, что группа медиаторов должна полагаться на совершенно другие профессии.

Медиация – это добровольный, не имеющий обязательной силы, конфиденциальный процесс (или опыт), в ходе которого стороны конфликта добровольно пытаются, с помощью нейтрального третьего лица, найти те точки соприкосновения, которые позволят им найти решение и урегулировать их конфликт. Нейтральное третье лицо или медиатор не является ни судьей, ни арбитром, и ... не принимает решений. Он или она, заслужив доверие каждой из сторон, получает больше информации по сравнению с той, которой владеет каждая отдельно взятая сторона. Это позволяет медиатору увидеть возможные пути решения проблемы, которые отвечают интересам (иногда и личным интересам участников переговорного процесса) и целям сторон, которые не могут увидеть сами стороны. Затем медиатор помогает сторонам прийти к соглашению и оформить такое соглашение.<sup>1</sup>

Таким образом, медиация могла бы быть включена на любом стыке соприкасающихся сред, в том числе и внутренних секторов корпораций. Основными проблемами Российской модели являются:

- нежелание делиться информацией с посторонним лицом (третье лицо для компании);
- недоверие партнеру или конкуренту, а также обслуживающим компаниям, в том числе медиаторам;
- вечный поиск менее дорогостоящих и менее длительных процедур решения вопросов, соответственно жертвование качеством и отсутствие запланированного результативного решения;
- переход в решении проблемы к крайностям;
- непонимание менеджерами и руководителями того, как именно и почему процедура медиации работает, и игнорирование ее потенциальных преимуществ, как экономических, так и связанных с сохранением отношений между сторонами.

Еще одним фактором, препятствующим широкому использованию медиации и подобных процедур, является убежденность менеджеров в том, что передача спора на рассмотрение в суд или арбитраж является по сути единственной эффективной альтернативой неудавшимся переговорам.

Также для России особенно актуален фактор, препятствующий широкому применению медиации на практике – это отсутствие инфраструктуры, которая включает в себя (1) наличие большого числа опытных и

---

<sup>1</sup> Калдина М. А., Медиация как инструмент корпоративного управления  
<http://nccg.ru/site.xp/049051052124050051048.html>

квалифицированных медиаторов, (2) механизмы защиты участников процедуры медиации, в том числе от необходимости давать показания в суде по конфиденциальным вопросам, касающимся процедуры медиации, (3) возможности в упрощенном порядке принудительно исполнять соглашения, заключенные в процессе или по результатам процедуры медиации.<sup>1</sup>

Поскольку стратегическими целями корпоративной реформы являются: улучшение условий финансирования компаний; де бюрократизация; защита интересов участников рынка; гибкость; ясность и прозрачность, можно предложить создание как отдельно государственных и частных медиаторских организаций, так и организаций смешанного типа с возможностью взаимодействия. Данные организации не должны останавливаться на компетентности юристов и включать в обязательный состав психологов, экономистов, финансистов и т.д. А при отсутствии возможностей большого штата сотрудников – приглашать специалистов на договорной основе, чтобы корпорации могли передавать в разрешение не только конфликты, но и просто спорные ситуации, полагаясь на помощь специалистов.

На сегодня неудивительно негативное или недоверчивое отношение российских корпораций к данным услугам – нет системы предоставления такого рода услуг и нет постоянства и стабильности в общении с новыми компаниями, а также страх коммерческого риска и риска неудачи. Но, если структура будет создана и оформлена в единое универсальное предложение – грамотные руководители примут решение в пользу медиации широкой направленности и будет возможным становление Российской модели эффективного корпоративного управления.

---

<sup>1</sup> Калдина М. А., Медиация как инструмент корпоративного управления  
<http://nccg.ru/site.xp/049051052124050051048.html>

## ПРОБЛЕМЫ БАНКРОТСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ В МАЛЫХ ГОРОДАХ РОССИИ

Малые и средние города России испытывают целый ряд экономических и социальных трудностей, среди них немаловажное значение имеют проблемы, возникающие в связи с банкротствами. По данным Росстата, на данный момент в России насчитывается 1099 городов, из них 779 являются малыми, то есть городами, численность населения которых не превышает 50 тысяч человек.

Учитывая, что большинство городов Российской Федерации являются малыми, необходимо выявить те черты, которые являются специфическими для малых городов.

Банкротство предприятий на сегодняшний день является неотъемлемой частью не только Российской, но и любой другой национальной экономики. Ежедневно предприятия могут сталкиваться как с внешними, так и с внутренними проблемами, от решения которых зависит дальнейшее направление их экономического развития.

Государственная поддержка и регулирование в период кризиса была направлена не только на отдельные предприятия и отрасли, но также на решение региональных социально-экономических проблем. В настоящее время инновационная ориентированность развития экономики также проявляется на региональном уровне<sup>1</sup>.

Необходимо отметить, что инновации как планируемый вектор дальнейшего развития экономики, выбранный руководством страны, требуют колоссального объема инвестирования. Успешная реализация экономического курса возможна при решении проблем коррупции, рейдерства, бюрократии, недофинансирования, несовершенство судебной системы и неэффективной законодательной базы<sup>2</sup>. С этими проблемами сталкиваются все предприятия различных субъектов Российской Федерации.

При плановой системе хозяйствования максимальное использование мощностей и выполнение напряженного плана не оставляли возможности предприятиям для реконструкции. Связи складывались согласно с задачами плановой экономики. На тот период времени это было положительным моментом, поскольку жесткое распределение связей между поставщиком и потребителем гарантировало уверенность в завтрашнем дне для предприятий и создавало основу для жизнедеятельности города. Переход к рынку закономерно обрушил созданные технологические и производст-

---

<sup>1</sup> Иванова Н.Е. Модели финансирования инновационной экономики на региональном уровне /Региональная экономика: теория и практика. КубГУ № 10 2011. С. 13-22.

<sup>2</sup> В. Клейнер Анतिकоррупционная стратегия бизнеса в России/Вопросы экономики № 4 2011. С. 32-46.

венные цепочки, поставил под вопрос существование моногородов и городов с преобладанием однонаправленной производственной сферы<sup>1</sup>.

На сегодняшний день к основным проблемам, которые стоят перед экономико-социальной сферой малых городов, относят следующие<sup>2</sup>:

1) ограниченность экономической базы и невыгодные конкурентные позиции в привлечении квалифицированных кадров и инвестиций;

2) технологическая отсталость большинства промышленных предприятий, высокий уровень износа основных фондов, недостаток мест приложения труда и рост безработицы;

3) крайне неблагоприятная демографическая ситуация – миграция молодежи в более крупные города, естественная убыль населения, низкий уровень развития здравоохранения;

4) недостаточный уровень развития социально-культурной сферы и низкий уровень развития инженерно-инфраструктурных объектов;

5) наличие городских поселений с преобладанием одной отрасли промышленности, что означает полную зависимость поселения от градообразующего предприятия.

Банкротство предприятий в малых городах очень часто усугубляет негативную экономическую ситуацию, в которой находятся сами города. Как правило, города, относящиеся к малым, имеют тесную экономическую и социальную связь со своими предприятиями.

К экономическим проблемам, стоящим перед малыми городами, в полной мере относятся проблемы банкротств предприятий, как правомерные, так и фиктивные.

Банкротство предприятий в малых городах имеет свои специфические особенности, как для экономической, так и для социальной сферы. Здесь имеется в виду тот факт, что от работоспособности предприятий зависит большое количество факторов жизнедеятельности города.

Приведем те проблемы банкротства предприятий, которые являются наиболее значимыми для экономико-социальной жизни малых городов:

1) банкротство значительным образом влияет на занятость населения, уменьшает количество так необходимых городу рабочих мест;

2) банкротство негативно влияет на налоговые отчисления и экономическую полезность предприятия;

3) трудоспособное население, осуществляющее свою деятельность на предприятии, которое становится банкротом, вынуждено искать новое место работы. Отсюда проблема миграции рабочей силы (как пра-

---

<sup>1</sup> Социально-экономическое развитие малых городов России / Г.Ю.Ветров, Д.В. Визгалов, Е.Ю. Елагина и др. под ред. Г.Ю. Ветрова. – М. : Фонд «Институт экономики города», 2002.- 102 с.

<sup>2</sup> Мультимедиа Журнал / Проект Ахей . Проблемы и перспективы развития малых городов России. URL: <http://mmj.ru/economics.html?&article=979&cHash=09b4e5e12d> [Электронный ресурс] (дата обращения 03.11.2011г.)

вило, миграция направлена на федеральные центры - Москву и Санкт-Петербург, реже на областные и региональные центры<sup>1</sup>);

4) банкротство негативно сказывается на криминальной обстановке, по причине того, что отсутствие занятости провоцирует население на поиск средств существования не всегда законными методами;

Очевидно, что в малых городах проблемы банкротств стоят гораздо острее. У работоспособного населения уменьшается количество вариантов альтернативного трудоустройства. Сами предприятия-банкроты не всегда могут получить необходимую своевременную поддержку по причине отдаленности от федеральных и региональных центров, а также не всегда могут защитить свои интересы в случае неправомерных банкротств.

Рассматривая проблемы банкротства предприятий в Саратовской области, обратимся к информации, предоставляемой Арбитражным судом<sup>2</sup>. Так на 2011 год по состоянию на 5 октября банкротами было признано 229 должников, основная доля которых относится к аграрному сектору.

Вектор развития экономики, направленный на инновационное развитие и модернизацию, планируется проецировать и на малые города. Обсуждаются концепции общественно-государственной (национальной) программы модернизации, инновационного и технологического развития малых городов и сельских районов<sup>3</sup>. Если обратиться к информационному portalу Союза малых городов России<sup>4</sup> и попытаться найти информацию о предприятиях малых городов Саратовской области, то обнаружить, что информации о предприятиях таких городов как Аткарск, Балашов, Вольск, Красноармейск, Петровск, Пугачёв, Ртищево, Хвалынский, Шиханы просто нет на сайте. Девять городов области наверняка забыты, но зато есть Балаково, который не относится к малому городу. Тем не менее, такие города есть, и проблемы у них тоже есть. Обращаясь к материалам конференции «Модернизация и инновационное развитие малых городов — путь в будущее»<sup>5</sup> нельзя не обратить внимание на затронутые в ходе конференции проблемы. Так, представители власти не всегда отдают от-

---

<sup>1</sup> Демоскоп Weekly. Трудовые мигранты в Москве: "второе" общество. Опубликовано в книге: Иммигранты в Москве / Институт Кеннана: под ред. Ж. А. Зайончковской. - М.: "Три квадрата", 2009. URL: <http://demoscope.ru/weekly/2009/0389/analit01.php> (дата обращения 20.10.2011г.)

<sup>2</sup> Высший арбитражный суд Российской Федерации. URL: <http://ras.arbitr.ru/> [Электронный ресурс] (дата обращения 05.11.2011г.)

<sup>3</sup> Инвестиции. Инновации. Бизнес. О малых городах позаботятся. Президент Союза малых городов Евгений Марков URL: <http://www.spb-venchur.ru/news/5765.htm> [электронный ресурс] (дата обращения 25.10.2011)

<sup>4</sup> Союз малых городов Российской Федерации URL: <http://www.smgrf.ru/> [электронный ресурс] (дата обращения 05.11.2011)

<sup>5</sup> Newsland. У малых городов России большие проблемы URL: <http://www.newsland.ru/news/detail/id/632138/> [электронный ресурс] (дата обращения 21.10.2011г.)



чет в том, с проблемами каких городов сталкиваются, относя средние или крупные города к малым. Вместо этого сформирован негласный принцип государственного внимания - поддерживать те города, где может возникнуть угроза массового недовольства в связи с тяжелой экономической ситуацией, а особенности существования малых городов и отраслевые перекосы в занятости отходят на второй план. Критика прозвучала и в отношении центра инноваций «Сколково». В стране реально работают 65 наукоградов<sup>1</sup>. Именно по отношению к ним можно судить о реальной заботе правительства о развитии науки, этим образованиям не хватает внимания правительства. Наукограды (а это зачастую действительно малые города) сложились как особые комплексы, не только осуществляющие производство научных знаний, но и доводящие их до производства вещей.

Предприятия, которые становятся банкротами в малых городах, способствуют нагнетанию негативной экономической ситуации в регионе, нередко негативно влияют на развитие целых отраслей экономики, создают напряженность в социальной сфере.

Важное значение имеет государственная поддержка и регулирование не только «проблемных» для интересов властей городов и регионов, но и комплексный подход к решению проблем малых городов. Очень важным моментом является помощь государства, направленная на перепрофилирование и обновление производственных возможностей предприятий, инновационные и управленческие инициативы.

Только в случае комплексной, своевременной и достаточной государственной поддержки предприятий в малых городах, как на стадии предотвращения банкротства, так и в ходе процедур банкротства, удастся стабилизировать экономическую и социальную ситуацию между центром и регионами.

---

<sup>1</sup> Наукограды России. URL: <http://geo.1september.ru/2001/24/1.htm> [электронный ресурс] (дата обращения 24.10.2011г.)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ДОРОФЕЕВА Л.И.</b>	<i>УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ В НЕОПРЕДЕЛЁННОЙ РЫНОЧНОЙ СРЕДЕ</i>	3
<b>ЛЕВАНОВА Л.Н.</b>	<i>ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ АЛЪЯНСАМИ В РОССИИ</i>	15
<b>ВАВИЛИНА А.В.</b>	<i>РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ КОРПОРАЦИЙ В ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ РОССИИ</i>	30
<b>ГЕРЧИКОВА Е. З.</b>	<i>КОРПОРАТИВНОЕ МАРКЕТИНГОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЛАТНЫХ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ</i>	48
<b>БГАШЕВ М.В.</b>	<i>ОСНОВНЫЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В КОРПОРАЦИИ</i>	61
<b>ГВОЗДЕВА С.М.</b>	<i>АНАЛИЗ И АУДИТ WEB-САЙТА КАК ИНСТРУМЕНТА ИНТЕРНЕТ МАРКЕТИНГА КОРПОРАЦИЙ</i>	69
<b>ОСЬКИНА Е.А.</b>	<i>КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ – ВАЖНЕЙШИЙ ФАКТОР КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ И НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ</i>	74
<b>СТАЗАЕВА И. В.</b>	<i>ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ АНТИКОРРУПЦИОННОГО СОЗНАНИЯ В КОНТЕКСТЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ</i>	79
<b>ЛАБУНСКАЯ А.А.</b>	<i>ВНЕДРЕНИЕ МЕДИАЦИИ В СИСТЕМУ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК ФАКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ</i>	89
<b>ДЕМИЧ А.А.</b>	<i>ПРОБЛЕМЫ БАНКРОТСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ В МАЛЫХ ГОРОДАХ РОССИИ</i>	94

Научное издание

**Управление поведением корпораций  
в изменяющейся экономической среде**

*Сборник научных статей*

Издано в авторской редакции

Подписано в печать 24.11.2011. Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная. Печать цифровая. Объем 6,25 усл.печ.л. Тираж 100 экз. Заказ 208.

Издательство «Саратовский источник»  
Саратов, ул. Университетская, 42