Учебно-методическое объединение по образованию
в области менеджмента
ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
Открытый университет Израиля
Казахский гуманитарно-юридический инновационный университет
Семипалатинский государственный университет им. Шакарима
«ASBA-консалтинг»

РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА В РЕГИОНАХ

Материалы Международной
научно-практической конференции

Барнаул
Издательство АзБука
2013

ББК 60.88
Р 17

Отв. за выпуск
О.В. Кожевина

Р 17 Развитие управленческого консалтинга в регионах: Материалы Международной научно-практической конференции, апрель 2013 г. / Под ред. В.И. Звонникова, О.В. Кожевиной. – Барнаул: Изд-во АЗБУКА, 2013. – 240 с.
ISBN 978-5-93957-678-9

Редакционная коллегия
В.И. Звонников, докт. пед. наук, профессор;
В.В. Мищенко, докт. экон. наук, профессор;
О.В. Кожевина, докт. экон. наук, профессор;
С.К. Курманбаев, докт. с.-х. наук, профессор;
С.Ж. Масалимова, канд. экон. наук, доцент;
Р.А. Самсонов, канд. экон. наук, доцент.

Сборник подготовлен на основе материалов Международной научно-практической конференции и заседания круглого стола, проходивших в Алтайском государственном университете совместно с УМО по образованию в области менеджмента, Открытым университетом Израиля, Казахским гуманитарно-юридическим инновационным университетом, Семипалатинским государственным университетом им. Шакарима.

Тематика представленных докладов охватывает широкий круг вопросов управленческого консультирования, включающих стратегический, маркетинговый, психологический и кадровый консалтинг в бизнес-организациях, оценку стоимости компании и применение математических методов в консультировании, развитие муниципального консалтинга в регионах.

Кроме того, обсуждались проблемы подготовки специалистов в области управленческого консультирования. Были рассмотрены современные подходы и методы управленческого консалтинга, сформулированы основные предложения конференции.

Сборник предназначен для специалистов в области консультирования и оценки бизнеса, научных работников, студентов экономических специальностей и аспирантов. Материалы докладов будут полезны руководителям организаций и предпринимателям, и всем интересующимся проблемами управленческого консалтинга.

ББК 60.88
Р 17

ISBN 978-5-93957-678-9

СОДЕРЖАНИЕ

Вступительная статья **6**
Мамченко О.П., Кожевина О.В.
Проблематика управленческого консалтинга: вопросы теории и методологии 7

Раздел 1. Проблемы организационного и управленческого консультирования **9**
Бобкова Н. Г.
Инновационный консалтинг как направление управленческого консалтинга 9

Зуева Е.С.
Технологии управленческого консалтинга на этапе анализа бизнес-процессов 11

Кулагина И.П.
Формирование рынка консалтинговых услуг 15

Масалимова С.Ж., Омарова А.К., Мергембаев А.Е.
Основные проблемы управленческого консалтинга в Республике Казахстан 18

Масалимова С.Ж., Нурмадиева Г.Д., Журтыбаева И.С.
Управленческий консалтинг в Казахстане 22

Омарова С.Т.
Управленческий консалтинг в Республике Казахстан: проблемы и перспективы 25

Потапкина М.А.
Управление отношениями со стейкхолдерами как способ управления рисками организационного и управленческого консалтинга 28

Разгон А.В.
Адаптация промышленных предприятий региона к условиям ВТО как перспективное направление управленческого консалтинга 31

Растова Ю.И., Кузнецова М.Д.
Государственная корпорация как модель управления 34

Толымгожинова М.К., Баядилова Б.М., Самиева Г.Т., Темиргалиева А.С.
Проблемы и перспективы развития управленческого консалтинга в Казахстане 37

Торгашова Н.А.
Синтез теории и практики как основа успешного управленческого консультирования 40

Раздел 2. Проблемы оценки бизнеса **43**
Авкопашвили П.Т.
Проблемы оценки стоимости бизнеса 43

Акимочкина Т.А., Овсянников К.С.
Оспаривание кадастровой стоимости земельных участков в целях повышения эффективности управления имуществом организации 47

Беляев Д.И., Смирнов. К.Ю.
Прибыль предпринимателя и внешний износ в оценке – взаимоисключающие понятия? .. 50

Десятов В.В.
О некоторых проблемах оценки машин и оборудования по материалам Алтайского края. 54

Казанцев И.В.
Особенности национальной оценки бизнеса. Четыре тысячи километров от Москвы. наше время 57

Мартенс А.А.
Вопросы экспертной оценки тарифов ресурсоснабжающих организаций....60

Матяш И.В.
Метод системной стоимости в оптимизации инвестиционных решений....62

Самсонов Р.А.
Совершенствование методики оценки стоимости упущенной выгоды: правовые, экономические и математические аспекты....66

Саратовцев Ю.И., Шленчак Е.Г.
Проблема оценки человеческого капитала в стоимости бизнеса....70

Хасенова К.Е.
Международные стандарты оценки бизнеса....73

Хасенова К.Е., Масалимова С.Ж., Анарбеков Н.М.
Понятийный аппарат определения стоимости капитала компании....76

Шипунов Д.В.
Рейтинг оценочных компаний как инструмент снижения рисков банка....80

Раздел 3. Маркетинговый консалтинг в бизнес-организациях....84

Абрамов Н.М., Соколова К.С.
Таможенный консалтинг как инструмент эффективного ведения бизнеса во внешнеторговой деятельности....84

Бородавкина Н.Ю.
Консультирование как элемент обеспечения внешнеэкономической деятельности субъектов предпринимательства....87

Воронкова О.Ю., Петрова Л.И., Энгельгардт Е.А.
Формирование конкурентоспособного потенциала организации и управление им в условиях рынка....90

Гольм Ю.В.
Развитие управления предоставления услуг ФГУП «Почта России» в современных условиях....101

Деревцов К.О.
Особенности консалтингового сопровождения инновационных проектов, пути достижения эффективности сотрудничества на всех стадиях жизненного цикла....105

Рудых А.Г.п
Особенности консалтингового сопровождения инвестиционных проектов получателей государственной поддержки, на примере резидентов ОЭЗ ТРТ «Бирюзовая Катунь»....113

Сбоева И.А.
Методические рекомендации по проектированию выборки при проведении маркетинговых исследований....115

Сомонова Н.С.
Обзор лучших управленческих инноваций зарубежных компаний....119

Сычева Е.О.
Маркетинговый консалтинг в регионах. Востребован или нет?....127

Раздел 3. Социально-психологический консалтинг и проблемы подготовки специалистов в сфере консультирования 132

Аксёнова Н.В.
Образовательный консалтинг в сфере ЖКХ 132

Ануфриева И.Ю.
Развитие рынка кадровых консалтинговых услуг 135

Бутакова М.М., Бутакова Е.В.
Подготовка специалистов в сфере консалтинга для реализации стратегии инновационного развития региона 139

Власова М.С., Ласкина Л.Ю.
Состояние системы подготовки кадров на рынке тренинговых услуг для инновационной России 141

Крук Е.Е.
Психологический консалтинг и мотивация персонала: путь к успеху фирмы 145

Лейсле Т.В.
Организация работы психолога в процессе осуществления психологического консалтинга 152

Раздел 5. Современные методы и технологии консалтинга 156

Божко Л.М.
Практика оказания консалтинговых услуг при проведении стратегических изменений в компании 156

Горбунова А.Ю., Соколова К.С.
Эффективные инновации организации в антикризисном управлении 160

Джумиго Н.А.
Создание устойчивых конкурентных преимуществ – залог успешной стратегии 162

Джумиго Н.А., Крук Е.Е.
Методические основы моделирования бизнес-процессов в организации 166

Кожевина О.В.
Организационные эффекты консалтинга в стратегическом управлении 172

Масалимова С.Ж., Ибраева А.К., Акишева Д.М.
Современные методы и технологии финансового консалтинга 179

Матяш Д.В.
Преимущества и недостатки матричной структуры управления в условиях современной экономики 182

Соколова О.Н., Ермакова Е.Н.
Превентивное антикризисное управление 185

Сомонова Н.С., Иванов И.Н.
Анализ инновационной активности российских и зарубежных предприятий 188

Шушурыхин К.К.
Вопросы научного консалтинга по развитию конкурентных отношений в сфере деятельности государственных органов, реализующих антинаркотическую политику Российской Федерации 197

Раздел 6. Развитие регионального и муниципального консалтинга 200
Балашова С.П.
Развитие муниципального консалтинга в регионе: проблемы и перспективы 200
Грошева Н.Б.
Повышение качества управления в муниципалитете как фактор снижения рисков бизнеса.....204
Есенгельдинова С.Ж.
Казахстанский рынок консалтинговых услуг.....206
Курманбаев С.К., Паримбекова Л.З., Дюсембинова Ж.С.
Управленческий консалтинг в республике казахстан 209
Масалимова С.Ж.
Предпосылки формирования рынка консалтинговых услуг в Республике Казахстан.....213
Масалимова С.Ж., Есенгельдинова С.Ж., Курманбекова Г.А.
Проблемы развития рынка консалтинговых услуг в Казахстане 217
Нурекенов Н.Г., Дюсембинова Ж.С., Ченыбаева Н.С.
Развитие рынка консалтинговых услуг в Казахстане.....221
Соколова А.Н.
Специфика инновационных процессов в экономике Алтайского края: анализ и управление 224
Толымгожинова М.К., Алибаева М.М., Орынбекова Г.А.
Тенденции развития рынка консалтинговых услуг в Казахстане 228
Трофименко Д.В., Овчаренко О.Ю.
Консалтинг как инструмент определения приоритетных направлений развития муниципального образования.....231
Узбаканова Ш.Б.
Консалтинг в Казахстане в соотнесении с мировой индустрией 237

ВСТУПИТЕЛЬНАЯ СТАТЬЯ

ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА: ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И МЕТОДОЛОГИИ

Мамченко О.П.
д.э.н., профессор, директор
Международного института экономики,
менеджмента и информационных систем (МИЭМИС)

Кожевина О.В.
д.э.н., профессор, зав. кафедрой менеджмента
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
г. Барнаул, Россия

Управленческое консультирование относится к относительно новому интегративному виду консалтинговых услуг, но востребованность его постоянно возрастает. Управленческий консалтинг охватывает широкий спектр вопросов, включающих в себя построение системы устойчивого развития, разработку стратегии компании или отдельных функциональных стратегий, определение «полюсов роста» и стратегическое планирование развития муниципальных образований, проведение стратегического анализа и построение на его основе стратегических карт с использованием сбалансированной системы показателей, разработки проектов, программ мероприятий по оптимизации организационно-штатной структуры, коучинга, бюджетирования и оценки бизнеса, внедрения СМК.

Качество управленческого консалтинга обусловлено, прежде всего, квалификацией и профессиональным уровнем специалистов, их умением использовать арсенал современных методов и подходов, как по организации работы с клиентом, так и по проведению непосредственно аналитических, проектных и консультационных работ.

Обозначенные проблемы и послужили основой к проведению круглого стола-семинара, Международной научно-практической конференции.

Проведению данных мероприятий предшествовала длительная подготовка. Организаторами выступили Учебно-методическое объединение вузов России по образованию в области менеджмента и Государственный университет управления, Международный институт экономики, менеджмента и информационных систем (МИЭМИС) Алтайского государственного университета, Открытый университет Израиля, Казахский гуманитарно-юридический инновационный университет, Семипалатинский государственный университет им. Шакарима, Алтайский центр кластерного развития и консалтинговая компания «ASBA-консалтинг».

Участники круглого стола-семинара имели возможность предварительно ознакомиться с материалами статей, выставленных на сайте МИЭМИС. Открыл тематические выступления круглого стола Алекс Магидов (Израиль) – эксперт в области бизнеса и экономики, консультант по инвестициям в банке, депутат

Городского совета города Ришон-ле-Циона, член Совета директоров Экономической компании Ришон-ле-Циона. В своем докладе, который осуществлялся в режиме видеотрансляции, он осветил вопросы развития и поддержки малого и среднего бизнеса в Израиле, наиболее востребованные виды консалтинга и методику анализа компании при проведении ее исследования. Доклад был интересен зарубежным опытом маркетингового консультирования и вызвал широкую дискуссию.

В работе данного мероприятия приняли участие специалисты-практики по вопросам консалтинга и оценки бизнеса, были заслушаны и в дискуссионном порядке обсуждены доклады «Консалтинг как инструмент определения приоритетных направлений развития муниципального образования»; «Роль саморегулируемых организаций: проблемы и перспективы»; «Особенности разработки инвестиционных проектов для получения государственной поддержки на примере разработки проектов для резидентов особо экономической зоны «Бирюзовая Катунь»; «Развитие консалтинговых услуг для малого и среднего бизнеса»; «Особенности консалтингового сопровождения инновационных проектов, пути достижения эффективности сотрудничества на всех стадиях жизненного цикла проекта»; «Проблемы строительно-технического консалтинга до и после вступления России в ВТО»; «Перспективы развития консалтинговых центров в учреждениях образования» и доклады других специалистов.

Синтез теории и практики в управленческом консультировании обсуждался по докладам представителей науки и высшей школы, исследующих проблематику консалтинга. В ходе дискуссии обсуждалась подготовка специалистов в сфере консалтинга и тренинга для реализации стратегии инновационного развития регионов, организация работы психолога в процессе осуществления психологического консалтинга.

По результатам выступлений и обсуждения докладов круглого стола и конференции подготовлены предложения.

РАЗДЕЛ 1. ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

ИННОВАЦИОННЫЙ КОНСАЛТИНГ КАК НАПРАВЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

Бобкова Н.Г.
доцент ФГБОУ ВПО «Иркутский государственный университет»
г. Иркутск, Россия

В современных условиях развития нашего общества ощущается особый интерес руководителей предприятий к услугам управленческого консалтинга, главной целью которого является повышение прибыльности и эффективности бизнеса. Услуги управленческого консалтинга включают в себя профессиональное консультирование по различным сферам деятельности предприятия. Однако в условиях инновационной экономики особый интерес для руководителей компаний представляет такое направление управленческого консалтинга, как инновационный консалтинг.

Согласно Европейскому справочнику-указателю консультантов по менеджменту все виды консалтинговых услуг объединены в восемь групп: общее управление, администрирование, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационные технологии и специализированные услуги. По нашему мнению, инновационный консалтинг относится именно к последней группе услуг и представляет собой вид профессионального консультирования, который позволяет организации приобрести конкурентные преимущества за счет разработки и внедрения инноваций.

Следует отметить, что среди всех видов управленческого консалтинга наиболее полно методологически разработаны и широко используются финансовый, стратегический, маркетинговый и кадровый консалтинг. Инновационный консалтинг, как более новое направление профессионального консультирования, изучен в значительно меньшей степени. Отчасти это связано с тем, что до сих пор нет единого понимания таких базовых понятий, как «инновации», «инновационная деятельность», «инновационный потенциал» и т.д. Кроме того, сложно оценить эффективность инновационного консалтинга из-за отсутствия достаточных эмпирических данных.

В России впервые идеи инновационного консалтинга зародились в социологии в начале 70-х гг., однако практическое применение началось с середины 80-х гг.

Понятие «инновационное консультирование» было введено президентом национальной гильдии профессиональных консультантов В.С. Дудченко, который написал: «Инновационное консультирование используется там и тогда, когда другие виды консультирования и помощи «не срабатывают». Так как границы данного определения очень размыты, методологии и квалификация консультантов разноообразны, то, по мнению А.В. Фраймович, этот вид консультирования, скорее всего, должен носить название «Социологическое» [1].

Сложно не согласиться с этим мнением, так как инновационное консультирование включает в себя достаточно большой спектр следующих услуг:

- проектирование инноваций и моделирование изменений;
- оптимизация и автоматизация бизнес-процессов с учетом передовых технологий;
- исследование инновационного спроса и предложения;
- проверка готовности компании к инновационной деятельности;
- проверка наличия ресурсных и организационно-управленческих возможностей осуществления инновационной деятельности (оценка инновационного потенциала компании);
- анализ потребности компании в инновациях;
- определение возможных путей коммерциализации собственных нововведений;
- оценка управления креативными сотрудниками и сотрудниками-инноваторами;
- оценка развития инновационных способностей персонала;
- оценка развития инновационной культуры;
- разработка финансовых моделей, меморандумов и бизнес-планов для инновационных проектов;
- разработка и реализация инновационных проектов;
- проверка надлежащего выполнения технологических требований к производству конкретного инновационного продукта;
- оценка рисков реализации инновационных проектов;
- выявление факторов, способствующих и препятствующих развитию инновационной деятельности;
- оценка эффективности инновационных мероприятий и др.

Таким образом, в обобщенном виде инновационный консалтинг включает в себя оценку инновационных возможностей компании: инновационного потенциала, инновационной среды, инновационной стратегии и инновационной активности. Проводится анализ возможности и целесообразности осуществления инновационной деятельности, а также анализ ее результативности и эффективности. В качестве инструментария достаточно часто используется бенчмаркинг, когда по мере осуществления инновационного процесса его результаты сопоставляются с эталонными, созданными на основе лучших практик инновационных компаний. Также популярностью пользуются различные анкеты-вопросники. Несколько сотрудников компании отвечают на вопросы анкеты, после чего происходит обработка результатов. При необходимости задаются уточняющие вопросы или проводится интервью с лицами, заполнившими анкеты-вопросники. В итоге выдается заключение с указанием способов повышения эффективности инновационной деятельности. Необходимо отметить, что цены на инновационный консалтинг имеют значительный разброс и зависят от репутации компании, осуществляющей услуги консалтинга, а также от поставленных задач.

Как правило, консалтинговые компании проверяют несколько ключевых факторов и по каждому фактору несколько показателей, которые определяют успешность инновационной деятельности. Затем полученные результаты сравниваются с так называемыми моделями идеального бизнеса, и на основе получившихся отклонений формируются рекомендации для компании. Рассмотрим пример, где ключевым фактором будет инновационная культура компании. Тогда ее показателями могут быть видение компании, отношение к риску и наказанию, техники генерирования идей, внутренние и внешние источники инноваций, делегирование и наделение властью, процессы оценки предложений, прототипы и скорость вывода на рынок, инновационные метрики. Идеальная модель в свою очередь будет строиться на следующих предположениях: видение компании, ориентированное на инновациях, терпимость к риску и к ошибкам, делегирование полномочий, высокая скорость вывода новинок на рынок и т.д.

Таким образом, инновационный консалтинг – одно из развивающихся направлений управленческого консалтинга, главной целью которого является повышение прибыльности и эффективности бизнеса, приобретение и укрепление конкурентных преимуществ за счет разработки и внедрения инноваций.

Библиографический список

1. Фраймович А.В. Инновационный консалтинг: терминология, актуальность, роль и место в инновационном цикле / А.В. Фраймович // Право. Экономика. Маркетинг. – 2005. – № 7. – С. 95–98.

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА НА ЭТАПЕ АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Зуева Е.С.
ст. преподаватель
ФГБОУ ВПО «Башкирский государственный университет»
г. Стерлитамак, Башкортостан, Россия

Для целей анализа бизнес-процессов предприятия при проведении его обследования следует измерить и проанализировать три основные характеристики бизнес-процесса: результативность; эффективность; адаптивность.

Под результативностью (качеством выхода процесса) понимается степень соответствия выходов процесса потребительским ожиданиям, степень воздействия процесса на клиента.

Эффективность это степень минимизации использования ресурсов, необходимых для обеспечения требуемой результативности (производительность, экономичность, рентабельность).

Адаптивность – это свойство процесса реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Удобство представляет наличие стандартизированного базиса, надстройка которого легко изменяется в ответ на изменение требований к процессу.

Для определения результативности бизнес-процесса необходимо:

1) выявить и четко определить существующие потребности и ожидания;

2) описать определенные потребности и ожидания в измеримых понятиях;

3) определить методы и средства получения информации, характеризующей потребности и ожидания клиентов и степень соответствия им выходов процесса;

4) произвести сбор и анализ информации.

На основе работ по совершенствованию бизнес-процессов, проводимых автором на базе Bravo – Leasing г. Уфа, определено, что на этапе сбора и анализа информации о сети бизнес-процессов организации целесообразно выделить следующие этапы:

1) предварительно провести анализ организационно-распорядительной документации предприятия с вынесением пометок об определённых несоответствиях между Положениями о структурных подразделениях и должностными инструкциями этих подразделений в части распределения в инструкциях функционала подразделения;

2) после составления объективной картины имеющихся регламентов необходимо выделить макропроцесс и детализировать его элементы, что позволит структурировать и увеличить степень наглядности изученного материала;

3) в ходе детализации макропроцесса выделить в соответствии со сферами жизненного цикла предприятия группы структурных подразделений;

4) с целью экономии рабочего времени консультанта, затрачиваемого на поиск направлений оптимизации бизнес-процессов предприятия, а также визуализации картины «изнутри» и учёта специфики предприятия, необходимо провести интервьюирование;

5) по результатам интервьюирования определить дублирование (пересечение) функций и «зоны безответственности».

Предварительный анализ бизнес-процессов на основе организационно-распорядительной документации предприятия является довольно длительным и трудоёмким процессом. Он включает в себя изучение штатного расписания, организационной структуры предприятия, положений о структурных подразделениях, должностных и рабочих инструкций (первый этап). Только после создания объективной картины того, насколько существующие на предприятии регламенты способствуют эффективному течению процессов предприятия, следует приступить к обследованию фактического выполнения процессов и оценки фактических показателей процессов.

Немаловажную роль в совершенствовании процессов имеют такие инструменты сбора информации, обследования проблемных областей и анализа, как:

- хронометраж – способ изучения затрат оперативного времени путём наблюдения, замеров длительности отдельных повторяющихся элементов. Он включает в себя подготовку к наблюдению, наблюдение, обработку и анализ данных, сравнение с нормативам;

- фотография рабочего дня – способ изучения рабочего времени путём наблюдения и замеров его длительности в течение всего дня или его части, если другие части точно воспроизводят обследуемую. Фотография включает в себя

время на обслуживание рабочего места; подготовительно-заключительное время; время перерывов в работе [1, с. 152–153].

Хронометраж и фотография являются аналитическими формальными методами обследования и могут проводиться при помощи консультантов, внешних или внутренних аудиторов или путём самообследования руководителем структурного подразделения или самим сотрудниками при достаточно высокой мотивации. Эти методы позволяют выявить и экономически обосновать нормы времени – затраты времени на единицу продукции или работы на одно изделие или операцию, производимые одним рабочим или группой работников соответствующей численности и квалификации при определённых организационно-технических условиях, – и исчисляются в человеко-часах, позволяя определить показатели процесса.

Ещё одним важным методом обследования является интервьюирование. Данный метод позволяет узнать «ситуацию изнутри», использовать накопленные знания и наблюдения работников предприятия и, таким образом, снизить временные затраты по сбору информации и поиску путей повышения эффективности бизнес-процессов.

Интервьюирование представляет собой опрос – как правило, стандартизированный, проводимый в закрытой форме в обстановке доверительности и даже анонимности при условии, что в компании отсутствуют демократические методы управления и нарушена обратная связь. Основной целью интервью является выяснение тех причин (по мнению самих задействованных в процессе сотрудников и внешних наблюдателей процесса), которые ухудшают показатели входа, выхода и течения процесса как для внешних, так и для внутренних пользователей.

Для того, чтобы интервью оказалось эффективным, необходимо описать алгоритм выполнения процесса, представить сотрудников в ходе выполнения этого алгоритма и опросить последовательно каждого, чтобы понять, что именно не позволяет им выполнить работы с максимальной степенью эффективности.

Важным нюансом является то, чтобы опрашиваемые понимали, что предельно объективные ответы не станут поводом для сокращений, «репрессий», исключения времени для служебных перерывов, снижения оплаты труда, а, напротив, будут способствовать оптимизации времени выполнения процесса, облегчения процедур, оптимального распределения ролей на основе научно обоснованных норм времени, и главное – позволят увеличить доход сотрудника в зависимости от степени его вовлеченности в процесс и личной производительности.

Положительные результаты были получены при использовании следующего примерного списка вопросов, как наиболее соответствующих достижению поставленных перед консультантом целей:

1) ФИО и должность;

2) перечислите, пожалуйста, Ваши прямые функции, которые являются непосредственными обязанностями и за которые Вы несёте персональную ответственность;

3) перечислите, пожалуйста, те функции, которые Вам иногда приходится выполнять дополнительно к Вашим основным функциям (они не прописаны в должностной инструкции);

4) Ваш непосредственный руководитель;

5) получаете ли вы от кого-либо ещё распоряжения и указания, которыми затем нужно руководствоваться при регламентации своей деятельности на фирме;

6) от каких сотрудников зависит успешное выполнение Вами своих непосредственных функций, Ваш доход в компании;

7) работа каких сотрудников является продолжением начатого Вами рабочего процесса или зависит от выполнения вами должностных обязанностей;

8) опишите, с какими работниками других отделов Вы взаимодействуете в процессе выполнения своих функций;

9) опишите, с какими элементами внешней среды Вы взаимодействуете в процессе выполнения Вами своих должностных обязанностей (финансовые структуры, подрядчики, поставщики, дилеры и т.д.);

10) что необходимо изменить в работе вашего отдела в условиях расширения масштабов деятельности предприятия?

11) что необходимо изменить в работе вашего отдела для повышения эффективности его работы и взаимодействия с другими структурными подразделениями?

12) что необходимо изменить в работе структурных подразделений, с которыми Вам приходится взаимодействовать, для того, чтобы работа Вашего отдела стала более эффективной и слаженной?

13) оцените уровень собственной мотивации, как она изменится при расширении деятельности компании;

14) оцените уровень мотивации сотрудников тех отделов, от которых зависит эффективность работы Вашего структурного подразделения.

В конце анкеты следует добавить: «Спасибо за Ваши ответы, их объективность поможет нам оптимизировать затрачиваемое Вами время на выполнение своих должностных обязанностей, чётко регламентировать их, изыскать возможности повышения Вашей мотивации».

Перед началом интервью следует выступить перед интервьюируемой аудиторией с декларацией намерений. Большую вовлеченность в совместную работу проявили те работники, которым было заявлено, что необходимость обследования вызвана грядущим расширением деятельности предприятия. Дублирование этого тезиса в эпилоге способно заставить опрашиваемого переосмыслить свои ответы, сделать их более объективными и полезными для консультанта.

Библиографический список

1. Филатов О.К. Экономика предприятий пищевой промышленности / О.К. Филатов, Е.И. Маргулис. – М.: Гуманитарный центр «Монолит», 2009. – 339 с.

ФОРМИРОВАНИЕ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

Кулагина И.П.
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»,
г. Барнаул, Россия

В современных условиях развития рыночной экономики особое значение приобретают вопросы формирования рынка консалтинговых услуг. Для того, чтобы изменить работу организации, привести ее в соответствие с внешней средой, нужно приложить много усилий. Обычно собственных сил недостаточно, и поэтому целесообразно прибегать к услугам консалтинговых фирм или консультантов. Это необходимо еще и потому, что предложения собственных служб организации нередко встречают агрессивное сопротивление коллег по работе. Авторитет консалтинговой фирмы поможет быстрее преодолеть консервативное сопротивление в организации.

Консалтинговые фирмы давно признаны в мире как важные профессиональные службы. Они помогают руководителю анализировать и решать задачи, стоящие перед организацией, а также усваивать чужой опыт. Использование услуг консалтинговых фирм – массовое явление во всех странах мира с развитой рыночной экономикой. Сотни тысяч частных компаний прибегают к их услугам с большой пользой для себя.

На практике существует множество определений управленческого консультирования и способов его применения к ситуациям и проблемам управления бизнесом компании. Чаще всего выделяют два основных подхода: функциональный и профессиональный.

Функциональный подход – подход, при котором консультант исполняет роль профессионального помощника. Данный подход рассматривает управленческое консультирование как любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры комплексной функциональной задачи, где консультант не является ответственным за выполнение самой задачи, но профессионально помогает тем, кто в компании отвечает за это.

Профессиональный подход – подход, при котором управленческое консультирование осуществляет профессиональная консультационная служба, т.е. служба, оказывающая компании особые услуги с помощью группы высокопрофессиональных специалистов, обладающих специальными знаниями и навыками, способных оказывать практическую помощь управленцам компании и повысить эффективность системы управления компанией.

Эти два подхода взаимосвязаны и дополняют друг друга. Иными словами, управленческое консультирование – это либо особая профессиональная служба, обеспечивающая профессиональные знания и навыки, касающиеся практических проблем управления, либо метод, обеспечивающий практические советы и помощь управленцам с целью повышения как индивидуальной эффективности деятельности управленцев, так и системы управления компании в целом.

Основная цель управленческого консультирования – квалифицированная профессиональная помощь управленцам компании и владельцам бизнеса в ходе разработки комплексных и системных решений проблем, связанных с управлением.

Основная задача управленческого консультирования – предоставление клиенту определенных инструментов и методик для организационной диагностики состояния компании, решения выявленных в ходе нее проблем, выработки стратегического плана развития бизнеса компании.

Управленческое консультирование превратилось в настоящее время в профессию и осуществляется различными способами. Существуют три принципа консультирования, которые обеспечивают его эффективность: консультант делится опытом с клиентом, не пытаясь накапливать опыт только для себя; клиент участвует в решении задач вместе с консультантом; консультант и клиент (организация) не жалеют сил для внедрения новых технологий, а также для создания новых технологий.

Руководителям организаций очень важно представлять, что такое консультирование и какая польза может быть извлечена из сотрудничества с консалтинговой фирмой.

Под консультированием понимается любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса и структуры постановки и решения задач по возникшим проблемам. В этом отношении консультант сам не отвечает за выполнение задач, он лишь помогает тем, кто эти задачи реализует. Консалтинг помогает компании решать задачи, а не решает их вместо нее. Это важно понимать, т.к. зачастую привлекая консалтинговую компанию, управленцы в процессе сотрудничества выражают недовольство различной степени тем, что им не удается расслабиться, приняв позицию наблюдателя, а приходится трудиться вместе с консультантами с удвоенной силой. Так и должно быть. В противном случае это не консалтинг, а аутсорсинг.

Сторонами отношений с консультантами выступают:

- консультант – тот, кто выполняет консультационные функции. Это может быть отдельный специалист или юридическое лицо, организация, фирма;
- клиент – организация любой организационно-правовой формы.

К консультированию в мире бизнеса относятся по-разному. Существует много противоположных мнений, в то же время необходимость консалтинговых услуг общепризнана. В нашей стране без помощи консультантов изменения в лучшую сторону будут происходить очень медленно.

К вопросу сотрудничества с консультантами следует подойти очень серьезно. Есть два ключевых момента в этом вопросе. Прежде всего необходимо изучить и сформулировать основную потребность, ставшую причиной привлечения консультантов. Если этого не сделать и переложить это на плечи консультантов, то в итоге может оказаться, что выявленная консультантами истинная проблематика далека от изначальных предположений компании, и это вызовет откровенный протест и недовольство. В норме компания должна четко сформулировать техническое задание на оказание консультационных услуг или по крайней мере внятно сформулировать ожидания. И еще очень серьезный

момент – подбор консалтинговой компании. Основным «рекламоносителем» качественных и опытных консультантов являются реализованные консалтинговые проекты и клиенты, удовлетворенные качеством сотрудничества. Поэтому самый разумный путь – сбор рекомендаций от коллег и партнеров.

Содержание работы с консультантом можно представить в виде методики последовательных действий:

1. Первоначальные контакты консультанта с клиентом. Инициативу может проявить каждая из сторон – достигается согласие, как действовать дальше, визит оплачивается по договоренности.

2. Консультант, изучив предоставленные документы, другую информацию, ставит предварительный диагноз проблемы. Предварительный диагноз, составленный в 1–2 дня, оплачивается в дальнейшем путем включения суммы оплаты в контракт. В процессе диагностического анализа по необходимости проводятся беседы с работниками фирмы. В результате составляется план задания.

3. План задания можно изложить по следующей схеме: дается описание проблемы; намечаются цели работы, определяются экономические и социальные выгоды, которые получает организация при определенных условиях; определяются этапы выполнения задания – составляется временной график выполнения задания; определяется распределение работы между консультантом и клиентом; определяются ресурсы, которые потребуются в процессе исполнения задания.

4. Составляется предложение клиенту, состоящее из 4-х частей: техническое обоснование (предварительные данные, оценка проблемы, проект программы работ); состав консультантов (количество работающих); квалификация консультантов (приводится квалификация консультантов, их опыт); финансовый раздел (определяется стоимость услуг, возможный рост стоимости, график оплаты труда, порядок покрытия иных расходов).

5. Обсуждается предложение заключить контракт, вырабатывается контракт. В контракте должны быть отражены следующие сведения: стороны (консультант-клиент); задачи работы, описание работы, дата начала работы, календарный график; документы отчетности; конкретный участок работы каждого консультанта; оплата деятельности консультантов; размер и порядок; конфиденциальность работы; авторское право; ответственность консультанта и ущерб, причиненный клиенту; возможность использования консультантом других специалистов; порядок изменения договора; порядок рассмотрения споров; подписи сторон.

6. Далее изучаются более подробно проблемы, если в этом есть необходимость.

7. Уточняются планы совместных работ.

8. Предложения изменений согласовываются с клиентом.

9. Осуществляется внедрение изменений.

10. Проводится обучение кадров организации.

11. Составляется заключительный отчет.

Возможна и другая схема:

1-й этап. Переговоры между консультантом и организацией.
2-й этап. Заключение контракта. Определение содержания работы.
3-й этап. Диагностика проблемы. Отчет о состоянии.
4-й этап. Уточнение плана работы.
5-й этап. Исполнение плана. Подготовка предложений.
6-й этап. Приемка работы, замечания. Доработка рекомендаций.
7-й этап. Участие во внедрении.
8-й этап. Авторский надзор.

Практическая реализация изложенного, на наш взгляд, позволит правильно сформировать рынок консалтинговых услуг, сделать его более совершенным и эффективным.

Библиографический список

1. Рудавина Е.Р. Книга директора по персоналу / Е.Р. Рудавина, В.В. Екомасов. – СПб.: Питер, 2009. – 368 с.

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

Масалимова С.Ж.
к.э.н., доцент, зав. кафедрой финансов

Омарова А.К., Мергембаев А.Е.
Семипалатинский государственный университет им. Шакарима, г. Семей, Республика Казахстан

Суть консалтинга заключается в оказании помощи клиенту в решении возникших проблем, повышении эффективности его деятельности путем предоставления информации и рекомендаций, непосредственной помощи в достижении поставленных целей.

Достижение стратегических целей компании требует четкого механизма управления, способного эффективно поддерживать выбранный курс развития. В мире развивающиеся компании активно прибегают к профессиональной помощи специалистов по управленческому консалтингу, привлекая их к разработке новых или модификации существующих механизмов управления: методологии финансового учета и планирования, оптимизации организационной структуры и бизнес-процессов компании, к разработке стратегии развития. Корпконсалтинг по управлению нацелен, как правило, на реинжиниринг и автоматизацию бизнес-процессов. В условиях автоматизации современный управленческий консалтинг немыслим без консалтинга по информационным технологиям (IT). Есть надежда, что рано или поздно управленческий и IT-консалтинг будут отождествлены в едином термине. Но пока управление и информатика составляют два противоположных лагеря заказчика и исполнителя. Нет конца спорам о том, что первичнее в развитии организации: способности и требования пользователей или функциональные возможности софта; реорганизация деятельно-

сти должна быть подчинена программно зафиксированному передовому опыту или программные настройки должны соответствовать специфическим обстоятельствам и знаниям пользователей?

Пока на эти вопросы нет однозначного ответа, приведем существующую на сегодня классификацию управленческого консалтинга по общепринятым сферам бизнес-процессов.

– Управление операциями/логистика и управление ресурсами, реинжиниринг бизнес-процессов и управление качеством, сеть сбыта и управление взаимоотношениями с клиентами

– Управление проектами/создание нового продукта (услуги), технологии, события или сообщества.

Здесь немного места для постоянных доходов консультанта от аутсорсинга, но зато каждый проект дорогостоящ по глубине масштаба и представляет собой вершину творческой реализации научной, деловой и социальной компетентности консультанта и клиента. Из вышеприведенной классификации только управление проектами и организациями нуждается в особых комментариях, так как в нем консультант в большей мере, чем сам клиент, берет на себя ответственность перед ним, в том числе финансовую, за результаты своей работы. Особенно это касается управления организацией, когда консультант, в отличие от управления проектом, полностью берет на себя управление организацией клиента, но, в отличие от общераспространенного доверительного управления имуществом, выступает от имени организации клиента, а не от своего. Повторим, что управление организацией, как и все остальные виды управленческого консалтинга, не является аутсорсингом в классическом смысле, так как решает задачу развития, а не функционирования, и потому обязательно ограничено сроком самой задачи.

Нет смысла обсуждать отличие управления организацией от аренды предприятия, поскольку консультант не производит фиксированную плату за аренду, а наоборот, получает вознаграждение за результаты своей работы на клиента. В этом смысле грань между управленческим консалтингом и практикой управления стирается, и научный подход полностью реализуется на деле.

Существуют следующие проблемы в сфере управленческого консалтинга в Республике Казахстан: первое, это отсутствие платежеспособного спроса на управленческий консалтинг. Оно обуславливается, с одной стороны, тем, что потребность в развитии организации в условиях роста деловой активности, как правило, не рассматривается в виде проблемы, а с другой – тем, что она не опредмечивается как необходимость в реорганизации и автоматизации бизнес-процессов на научной основе. Одним словом, менталитет бизнес сообщества в Казахстане пока не настолько развит, чтобы управленческий консалтинг был также востребован, как функциональные профессиональные услуги. Разразившийся полномасштабный кризис в экономике Республике Казахстана, с одной стороны, может усугубить эту проблему еще больше, а с другой – наоборот, может поспособствовать разрешению этой проблемы спроса, если приложить, конечно, к этому соответствующие PR-усилия.

Второе – это фактический нигилизм среднего потребителя в отношении применения научного подхода на практике. Никто не любит «теоретиков», всем нужна «конкретика». Абстракция как подход стала ругательным словом. Консультанты вынуждены подстраиваться под эти общие настроения клиентов, и потому стараются все «разжевывать» до практических деталей, теряя время и энергию на то, чтобы его, не дай бог, не заподозрили в излишнем академизме. В результате он способствует не развитию, а деградации организации, так как она остается там, где была. Неудивительно при этом, что в данном случае у клиента возникает ощущение того, что он и так все это знал, а консультант все у него расспросил и просто записал в виде отчета. Эта проблема признания научного подхода в управлении связана с общим низким уровнем научно-образовательного процесса, и без масштабного содействия всего общества ее не разрешить.

Третье – это сложившийся в нашем обществе стереотип восприятия консультанта как неудачника в бизнесе. Знаменитую фразу Марка Твена «Кто может – тот делает, кто не может – тот учит» стали в полной мере относить уже и к консультантам. А между тем клиенты зачастую прячут за презрением к консультантам свою интеллектуальную неспособность вникнуть в суть проблем, страх действительных изменений и, в конечном итоге, бытовую боязнь публичного признания ошибок. Выход из такой жизненной позиции – целая проблема для клиента, и задача консультанта состоит в том, чтобы заранее, не дожидаясь инцидентов, с терпением и пониманием объяснять клиенту свою связующую функцию между наукой и бизнесом; объяснять, что его профессионализм состоит не в том, чтобы хорошо делать бизнес вместо клиента, а в том, чтобы клиент сам разрешил свою проблему в свете полученных от консультанта научных идей. Необходимо дать понять клиенту, что у консультанта несколько иные ценности, которые определяются не столько размером капитала, сколько духовным призванием исследовать нормативные образцы знания и транслировать их в управленческую культуру клиента. В этом смысле практический опыт консультанта по ведению собственного бизнеса не так важен для клиента, как редкий, именно академический ресурс способностей консультанта к абстрактному воображению. Именно воображение, а не собственный опыт возносит консультанта над клиентами и помогает ему правильно осуществлять научный анализ и творческое распространение передового опыта. Вот в чем рефлексивная функция консультанта, и собственный практический опыт ему нужен именно в ней, а не в самом бизнесе клиента.

И, наконец, четвертое – это как раз отсутствие вышеописанного практического опыта у консультантов в деле научного анализа и разрешения проблем клиента на основе систематически накопленной информации о подобных проблемах. В Республике Казахстан вряд ли можно вести речь о наличии управленческого консалтинга как института социальной инфраструктуры. В лучшем случае мы имеем дело с аудиторскими, инвестиционными или юридическими услугами, и то в исполнении, как правило, международных брэндов, за исключением, быть может, таких, только нарождающихся местных брэндов, как

«VISOR» или «RESMI» в инвестконсалте и «Центр-Аудит» или «BDO Казахстанаудит» в аудите.

А между тем есть две причины, по которым можно считать управленческий консалтинг в Казахстане перспективным. Глобальное удвоение информации в мире только за последние три года и нарастание этого тренда должны восприниматься адекватными организациями как достойный вызов и неизбежный стресс. Это с одной стороны, а с другой – вследствие стремительного роста бизнеса многие компании Казахстана значительно увеличились в размерах и масштабах, их деятельность соответственно усложнилась, и в условиях кризиса, если они не хотят сокращаться, они будут нуждаться в реинжиниринге и автоматизации бизнес-процессов. Цена услуг международных брэндов в данном вопросе явно выше их функционального консалтинга, и у казахстанских консалтинговых компаний по управлению есть все шансы поработать на созидание местных брэндов, в условиях дефицита ликвидности у их потенциальных клиентов.

Следует также отметить, что рост конкуренции на национальных и мировых рынках требует постоянного и взвешенного обновления организационных структур, бизнес-процессов, систем и методов управления. При этом очень велик риск ошибочного решения ничего не менять, последствия несвоевременного принятия необходимых преобразований весьма ущербны, а нередко фатальны для развития организации в условиях постоянных изменений, конфликтов и самоопределения. Не просто активы, права и брэнды, а именно организации как социальные группы генерируют финансовые потоки. Старые административные подходы уже не работают, что выразилось в повсеместно признаваемом на западе «кризисе менеджмента». В новых информационных условиях бизнеса и политики жизненно необходимы профессиональные консультанты по управлению, специально изучающие опыт лучших компаний и владеющие не просто современными средствами и приемами организационного проектирования, но и методологией генерирования новых, креативных ценностей в принятии управленческих решений информационных технологий. Однако в Республике Казахстан консалтинг как сфера профессиональных услуг имеет недостаточное развитие в силу ряда проблем, связанных со спецификой казахстанского рынка и ментальности его участников.

Библиографический список

1. Аубакиров Б., Байжумаев Б., Жакипов Ф., Табеев Т. Экономическая теория. – КазНУ, 2000.

2. Крымова В. Экономическая теория. – Алматы: Аркаим, 2002.

3. Отебаев М.О. Микроэкономика. – Астана: Фолиант, 2007.

4. Гукасян Г.М. Экономическая теория. СПб., 2008.

5. Баймуратов У.Б. Национальная экономическая система. – Алматы: Ғылым, 2000.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ В КАЗАХСТАНЕ

Масалимова С.Ж.
к.э.н., доцент, зав. кафедрой финансов

Нурмадиева Г.Д.
ст. преподаватель

Журтыбаева И.С.
ст. преподаватель
Семипалатинский государственный университет им. Шакарима,
г. Семей, Республика Казахстан

В период глобализации и интеграции в мире все актуальнее становится своевременное владение информацией, и одной из востребованных услуг являются консалтинговые или консультационные.

Для начала необходимо определить, что собой представляет консалтинг вообще как сфера профессиональных услуг. В мире существует множество определений консалтинга. Мы же придерживаемся того, что консалтинг – это интеллектуальный процесс информационной, организационной и коммуникационной помощи клиентам в использовании ими научно-технических и организационно-экономических достижений в отношении проблем их функционирования и развития, с целью повышения эффективности клиента в отношении, как результативности, так и экономичности его деятельности. В любом случае консалтинг играет важную роль в деле распространения норм передового опыта в деловой среде и в этом смысле внедряет научный поход в практическую деятельность общества. Консультант, как правило, не занимается фундаментальными исследованиями и не проводит общеобразовательную деятельность, но он обеспечивает передачу научно описанных и порой нормативно установленных, профессиональных стандартов деятельности до практического сознания деловой и политической элиты.

В мире существует также бесконечное множество бессистемных критериев и систем классификации консалтинга, поэтому, с нашей точки зрения, представляется наиболее практичным и правильным выделить и объединить критерии метода и направленности консалтинга. Необходимо привести различение 3-х уровней профессиональных услуг и консалтинга по методам их проведения: экспертный, процессный и образовательный.

Экспертный уровень наиболее распространен и всем известен своим делением по специфическим отраслям знания; как правило, носит прерывистый характер и ограничен лишь информированием клиента о проблеме, без организационной помощи по использованию или внедрению этой информации на деле [1].

Процессный уровень подразумевает, помимо информирования, организационную поддержку в организации или преобразовании процессов клиента с целью использования или внедрения информации, полученной от консультанта.

Образовательный, так называемый тренерский уровень (коротко говоря – коучинг), ставит своей целью не только технически внедрить новое знание в практику клиента, но и обучить ключевых сотрудников клиента практически пользоваться нововведениями, т.е. образовать единую команду, нацеленную на такую степень развития клиента, которая делает его независимым от «тренера-консультанта».

В Казахстане консалтинг как сфера профессиональных услуг имеет недостаточное развитие в силу ряда проблем, связанных со спецификой казахстанского рынка и ментальности его участников.

Существуют следующие проблемы в сфере управленческого консалтинга в Казахстане:

- Отсутствие платежеспособного спроса на управленческий консалтинг. Менталитет бизнес-сообщества в Казахстане пока не настолько развит, чтобы управленческий консалтинг был так же востребован, как функциональные профессиональные услуги. Разразившийся полномасштабный кризис в экономике Казахстана, с одной стороны, может усугубить эту проблему еще больше, а с другой – наоборот, может поспособствовать разрешению этой проблемы спроса, если приложить, конечно, к этому соответствующие усилия [2].

- Фактический нигилизм среднего потребителя в отношении применения научного подхода на практике. Никто не любит теоретиков, всем нужна конкретика. Консультанты вынуждены подстраиваться под эти общие настроения клиентов, и потому стараются все объяснить клиенту до практических деталей. В результате он способствует не развитию, а деградации организации, так как она остается там, где была. Эта проблема признания научного подхода в управлении связана с общим низким уровнем научно-образовательного процесса и без масштабного содействия всего общества.

- Сложившийся в нашем обществе стереотип восприятия консультанта как неудачника в бизнесе. Клиенты зачастую прячут за презрением к консультантам свою интеллектуальную неспособность вникнуть в суть проблем, страх действительных изменений, и в конечном итоге – бытовую боязнь публичного признания ошибок. Выход из такой жизненной позиции – целая проблема для клиента, и задача консультанта состоит в том, чтобы заранее, не дожидаясь инцидентов, с терпением и пониманием, объяснять клиенту свою связующую функцию между наукой и бизнесом. Объяснять, что его профессионализм состоит не в том, чтобы хорошо делать бизнес вместо клиента, а в том, чтобы клиент сам разрешил свою проблему в свете полученных от консультанта научных идей.

- Отсутствие вышеописанного практического опыта у консультантов в деле научного анализа и разрешения проблем клиента на основе систематически накопленной информации о подобных проблемах. В Казахстане вряд ли можно вести речь о наличии управленческого консалтинга как института социальной инфраструктуры. В лучшем случае мы имеем дело с аудиторскими, инвестиционными или юридическими услугами.

А между тем есть две причины, по которым можно считать управленческий консалтинг в Казахстане перспективным. Глобальное удвоение информа-

ции в мире только за последние три года и нарастание этого тренда должны восприниматься адекватными организациями как достойный вызов и неизбежный стресс. Это с одной стороны. А с другой – вследствие стремительного роста бизнеса многие компании Казахстана значительно увеличились в размерах и масштабах, их деятельность соответственно усложнилась, и в условиях кризиса, если они не хотят сокращаться, они будут нуждаться в реинжиниринге и автоматизации бизнес-процессов. Следует также отметить, что рост конкуренции на национальных и мировых рынках требует постоянного и взвешенного обновления организационных структур, бизнес-процессов, систем и методов управления. В новых информационных условиях бизнеса и политики жизненно необходимы профессиональные консультанты по управлению, специально изучающие опыт лучших компаний и владеющие не просто современными средствами и приемами организационного проектирования, но и методологией генерирования новых, креативных ценностей в принятии управленческих решений.

В Казахстане намечается тенденция интеграции различных секторов консалтингового рынка. В последнее время этот процесс все чаще наблюдается в стратегическом, операционном консалтинге. Это связано с возросшими потребностями клиентов, а также их желанием получить комплексное исследование. Среди основных тенденций казахстанского рынка консалтинга можно назвать смену ориентации консалтинговых компаний на средний и малый бизнес, региональное расширение крупных компаний, проникновение международных компаний на региональные консалтинговые рынки Казахстана. Также эксперты отмечают тенденцию вытеснения мелких компаний с рынка более крупными. Таким образом, по некоторым прогнозам, в краткосрочной перспективе рост количества консалтинговых компаний значительно замедлится. Есть смещение спроса с услуг по повышению эффективности бизнеса на построение систем управления. По числу заказчиков лидируют торговля и строительство, финансово-банковский сектор, связь и телекоммуникации, военно-промышленный комплекс, автотранспорт и сельское хозяйство, туристический и страховой бизнес, государственные учреждения [3].

В Казахстане на начало 2010 г. зарегистрировано более 4700 предприятий, оказывающих консалтинговые услуги. Наибольшее количество консалтинговых фирм находится в городах Алматы и Астане, Атырауской области, что связано с экономическим развитием регионов. Наиболее часто заказываемые услуги консалтинга финансовый, юридический, стратегический консалтинг, оценочная деятельность, маркетинговый консалтинг, управление персоналом, производственный консалтинг. Крупные потребители консалтинга – государственные учреждения и национальные компании (разработка ТЭО, проектно-сметной документации посредством государственных закупок).

В период экономических преобразований востребованность в консалтинговых услугах возрастает, однако для предприятий малого и среднего бизнеса Казахстана указанные услуги являются дорогостоящими. Недостаточная развитость консалтинговых организаций в городах Казахстана и регионах затрудняет доступ предприятий к данным услугам. Рынок консалтинговых услуг является

растущим. По статистическим данным за 2010 г., объем консалтинговых услуг составил 838,3 млрд тенге, увеличившись по сравнению с 2009 г. на 18,1%. С 2005 по 2010 гг. темп роста объема консалтинговых услуг в среднем составил 23%.

Таким образом, управленческий консалтинг – это высококвалифицированная помощь предприятиям в решении задач, связанных с управлением бизнесом. Консультанты по управлению нужны, когда возникает потребность в разработке и принятии важных управленческих решений и реорганизации бизнеса.

Библиографический список

1. Исина К.Р. Управленческий консалтинг в Казахстане / К.Р. Исина // Рынок ценных бумаг в Казахстане. – 2010. – № 3. – С. 47.

2. Лыскова Е.А. Информационное обеспечение коммерческий деятельности в условиях электронного бизнеса / Е.А. Лыскова // Информационные ресурсы Казахстана. – 2011. – № 5. – С. 23.

3. Гусынина И.А. Информационно-аналитическое обеспечение управленческих решений в контроллинге бизнес-процессов / И.А. Гусынина, О.А. Заббарова // В мире научных открытий. – 2011. – № 10.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Омарова С.Т.
докторант
Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева
г. Астана, Республика Казахстан

Достижение стратегических целей компании требует четкого механизма управления, способного эффективно поддерживать выбранный курс развития.

Консалтинг играет важную роль в деле распространения норм передового опыта в деловой среде и в этом смысле внедряет научный поход в практическую деятельность общества. Консультант, как правило, не занимается фундаментальными исследованиями и не проводит общеобразовательной деятельности, но он обеспечивает передачу научно описанных и порой нормативно установленных, профессиональных стандартов деятельности до практического сознания деловой и политической элиты. Под управленческим консультированием понимается профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций, заключающаяся в совместно вырабатываемых решениях на основе анализа существующих проблем функционирования и потенциала дальнейшего развития организаций. Руководству любой компании приходится считаться с изменяющимися условиями ведения бизнеса [1, с. 288].

Однако в Казахстане консалтинг как сфера профессиональных услуг имеет недостаточное развитие в силу ряда проблем, связанных со спецификой ка-

захстанского рынка и ментальности его участников. Существуют следующие проблемы в сфере управленческого консалтинга в Казахстане: а) отсутствие платежеспособного спроса на управленческий консалтинг. Потребность в развитии организации в условиях роста деловой активности, как правило, не рассматривается в виде проблемы; б) фактический нигилизм среднего потребителя в отношении применения научного подхода на практике. Консультанты вынуждены подстраиваться под эти общие настроения клиентов; в) сложившийся в нашем обществе стереотип восприятия консультанта как неудачника в бизнесе.

Отсутствие вышеописанного практического опыта у консультантов в деле научного анализа и разрешения проблем клиента на основе систематически накопленной информации о подобных проблемах.

Можно сформулировать две причины, по которым можно считать управленческий консалтинг в Казахстане перспективным. Глобальное удвоение информации в мире только за последние три года и нарастание этого тренда должны восприниматься адекватными организациями как достойный вызов и неизбежный стресс. Это с одной стороны. А с другой – вследствие стремительного роста бизнеса многие компании Казахстана значительно увеличились в размерах и масштабах, их деятельность соответственно усложнилась, и в условиях кризиса, если они не хотят сокращаться, они будут нуждаться в реинжиниринге и автоматизации бизнес-процессов. Цена услуг международных брэндов в данном вопросе явно выше их функционального консалтинга, и у казахстанских консалтинговых компаний по управлению есть все шансы поработать на созидание местных брэндов, в условиях дефицита ликвидности у их потенциальных клиентов [2, с. 2].

Управленческий консалтинг в целом позволяет разработать систему повышения эффективности и устойчивости бизнеса.

В Казахстане немало предприятий, которые уже не обходятся без аудиторов и оценщиков, с одной стороны, в силу требований об обязательности аудита и оценки, а с другой – в целях финансирования, поскольку инвесторы требуют проведения аудита отчетности и оценки справедливой стоимости активов. Участники этих рынков если и жалуются, то зачастую на внутренние проблемы отраслей (демпинг, несовершенство регулирования), а в целом чувствуют себя неплохо. Представителям консалтингового бизнеса в этом смысле повезло меньше, ведь требования по обязательному консультированию отсутствуют, к нему прибегают добровольно. К тому же после кризиса предприниматели склонны решать задачи развития самостоятельно и без особой нужды консультантов не привлекают. Поэтому неудивительно, что консалтинговый рынок Казахстана растет с отрицательной динамикой: согласно данным Агентства по статистике Республики Казахстан, объем выручки от консалтинговых услуг снизился в 2011 г. на 16% и составил 73,1 млрд тенге [3].

Потребность в эффективном управлении сегодня является главным фактором спроса на консалтинг. Кризис помог предпринимателям понять, что важны не только способы и объемы финансирования, но и методы управления финансами, особенности их распределения. Поэтому теперь клиент интересуется решениями по повышению эффективности бизнеса.

Наибольшим спросом со стороны клиентов пользуется консалтинг в области финансового управления и планирования. В 2011 г. на долю этого направления пришлось 57,4% (517,28 млн тенге) совокупной выручки. *ИТ-консалтинг (управленческий консалтинг, разработка и системная интеграция)* пользуется умеренной популярностью и у консультантов, и у их заказчиков. Доля выручки от ИТ-консалтинга составляет 17,1% суммарных доходов компаний.

Еще пару лет назад внедрение новых технологий, автоматизация бизнес-процессов, развитие корпоративного управления для частного и государственного секторов были редкостью. Спасая бизнес во время кризиса, о его развитии думали мало. Однако ситуация стала меняться. С начала этого года ощущается массовое возвращение интереса к консалтингу. С одной стороны, это вызвано распоряжением Президента Республики Казахстан о повышении уровня корпоративного управления в структурах национальных компаний. Они стали более активно искать пути повышения эффективности управленческих аппаратов, в том числе привлекая консалтинговые фирмы. С другой стороны, потребность предприятий в эффективном и грамотном управлении формируется в связи с повышением темпов роста производства в Казахстане.

Помимо прямых указаний Президента, популяризации консалтинга способствуют программы поддержки малого и среднего бизнеса. Для участия в них требуется, в том числе, наличие бизнес-плана, проработанного совместно с консультантом, или инвестиционной программы. Примерами являются программы «BAS» и «Производительность 2020».

В Казахстане на сегодняшний день в сфере бизнес-консалтинга, бизнес-тренинга и профессиональных исследований действуют около 1200 компаний, а годовой объем рынка, с учетом госзаказа и услуг зарубежных поставщиков, варьируется на уровне полмиллиарда долларов. Такие данные были представлены на Первой Международной конференции «Консалтинг без границ» имени Габриэля Аль-Салем, прошедшей в Алматы 1 февраля 2012 г.

Эксперты отметили, что обучение и консалтинг, особенно в сфере малого и среднего бизнеса, – это важные факторы в усилении предпринимательского потенциала. На сегодня 31% всего занятого населения Республики Казахстан работает в малом и среднем бизнесе, а в Алматы этот показатель составляет 51%. На сегодняшний день консалтинговые компании и организации-клиенты испытывают трудности с получением полной, достоверной информации при поиске и выборе партнера, прежде всего это касается малого и среднего бизнеса. Создание механизма, который позволял бы более верно оценить компанию, предоставляющую услугу или потенциального клиента, является актуальным новшеством в развитии экономики страны.

Перспективность казахстанского консалтинга большинством руководителей связывается, с одной стороны, с укрупнением казахстанских фирм, захватом ими рынка и перераспределением крупных клиентов, а с другой – с ростом потребности в консалтинговых услугах среди казахстанских предприятий, формированием традиций в использовании подобных услуг.

Таким образом, управленческий консалтинг стал самым эффективным средством освоения новых управленческих технологий, новых методов и приемов ведения бизнеса, самым надежным методом быстрого осваивания в малознакомых или быстро изменяющихся условиях. Эффективное управление сегодня – наивысшая ценность для компаний, руководство которых желает их видеть высокодоходными и конкурентоспособными.

Библиографический список

1. Макхэм К. Управленческий консалтинг. – М.: Дело и сервис, 2007. – 288 с.

2. zona.kz Управленческий консалтинг, как свет в конце туннеля! 18.07.2008 г.

3. Агентство Республики Казахстан по статистике: Статистический справочник «Услуги в Республике Казахстан в 2011 г.». – Алматы: АРКС, 2011.

УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

Потапкина М.А.
декан факультета бизнеса и менеджмента к.э.н., доцент
Байкальская международная бизнес-школа
ФГБОУ ВПО «Иркутский государственный университет»
г. Иркутск, Россия

Организационный и управленческий консалтинг – направления, которые довольно распространены на сегодняшний день в России. При этом консалтингом занимаются как частные консультанты, так и группы профессиональных консультантов с мировым именем и брэндом. Но всех их объединяет одна и та же непростая задача по управлению взаимоотношениями с заинтересованными лицами, что приведет к минимизации возможных рисков. От того, насколько грамотно будет решена данная задача, будет зависеть успех консалтинговой деятельности.

Известно, что стейкхолдеры довольно быстро распространяют ту или иную информацию о компании. Поэтому компания должна отводить существенное время для управления отношениями с вышеобозначенными группами. Выделяются два подхода к управлению взаимоотношениями со стейкхолдерами: проактивный и выигрышный. Согласно первому подходу компания с помощью инструментов прогнозирования уменьшает существующую неопределенность вокруг и тем самым минимизирует негативное влияние деятельности стейкхолдеров на свою деятельность. Согласно второму подходу (выигрышный), – компания-консультант строит партнерские отношения с каждым из стейкхолдеров таким образом, чтобы обе стороны выигрывали в результате заключения сделки (стратегия «Win-win»).

Итак, рассмотрим, какие коммуникации происходят между стейкхолдерами компании и к каким возможностям (получение льгот, скидок от контрагентов) и угрозам (недовольство со стороны поставщиков, негативная реакция общества на проводимую политику) для компании-консультанта они приводят (рис. 1).

Итак, выделим следующих стейкхолдеров компании-консультанта: власть (муниципальная, региональная), общественные организации (в лице защитников прав природы, профсоюзов и т.п.), сотрудники, менеджеры компании, партнеры (финансовые организации, подрядчики и поставщики), СМИ (печатные издании города, Интернет-издания), потребители, акционеры, конкуренты. Тогда государство, общество, подрядчиков и поставщиков отнесем к внешним стейкхолдерам, а работников компании – к внутренним.

Взаимоотношения с властью. Власть прежде всего заинтересована в развитии экономики региона. В реальной жизни, конечно, возможны отклонения в ту или иную сторону. Однако создание рабочих мест, отчисление налогов в бюджет, выполнение социальных проектов (поддержание детских садов, образовательных учреждений, учреждений культуры и здравоохранения и т.п.) являются основными интересами власти. Такие коммуникации с предприятиями осуществляются через подписание соглашений о социальном или экономическом сотрудничестве. Компания, которая выполняет возложенные на нее властью обязательства, в свою очередь заинтересована в получении льгот и упрощенных условий ведения консалтинговой деятельности.

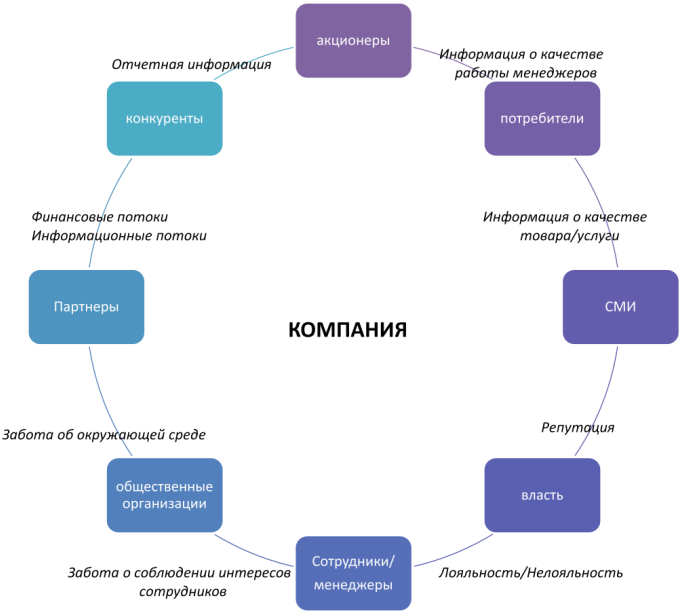


Рис. Стейкхолдеры и их интересы, факторы рисков

Взаимоотношения с общественными организациями. Показателем здоровых взаимоотношений является забота и внимание к окружающей среде. Организации, которые стоят на страже соблюдения интересов природы и будущих поколений, заинтересованы в уменьшении негативного влияния на внешнюю среду. Компании заинтересованы в сохранении репутации ответственной организации, развивающейся органически.

Взаимоотношения с сотрудниками, менеджерами компании. Работники компании – это те же «клиенты» компании, но реагирующие на ее деятельность изнутри. Поэтому особое внимание должно уделяться построению доверительных и уважительных отношений. Это задача достигается за счет хорошо продуманной кадровой политики. В частности, доказательством здорового климата внутри организации являются хорошо функционирующие программы по обеспечению жильем, по возможности бесплатно обучаться и повышать квалификацию (за счет средств компании), по санаторно-курортному лечению, размещению в детских лагерях и т.п. В свою очередь менеджеры компании заинтересованы в увеличении ежегодных бонусов за счет роста производительности компании. Возможный конфликт интересов, который здесь может возникать, – это желание сотрудников работать меньше, но при этом получать больше. Интерес компании – в сокращении издержек, в частности, за счет уменьшения стоимости транзакции.

Взаимоотношения с акционерами. Акционеры нацелены на увеличение стоимости компании. Растет стоимость компании, растут бонусы менеджерам, растут дивиденды.

Взаимоотношения с потребителями. Потребители – это та группа, которая нуждается в продукции компании или ее услугах. При этом у потребителей существуют определенные ожидания по поводу определенных характеристик продукции: цена, качество и др. Компания стремится создавать продукт, который будет востребован рынком и максимально быстро работать с возможными дефектами продукции. Потребители имеют большую силу влияния на компании, поскольку именно они создают спрос на продукцию и тем самым – денежные потоки, которые позволяют развиваться компании, занимающейся консалтинговой деятельностью.

Взаимоотношения с конкурентами. Конкуренты заинтересованы в потребителях (клиентах) компании-консультанта, в технологиях, схемах работы, конкурентных преимуществах. Они довольно часто пользуются таким инструментом, как разведка. Поэтому компания стремится управлять безопасностью и сохранить секреты своего успеха.

Взаимоотношения со СМИ. Аспект, который позволяет компании наращивать денежные потоки, – это грамотно выстроенные коммуникации со средствами массовой информации. СМИ нужны яркие темы для сюжетов, компании нужен надежный партнер, передающий информацию обществу без искажений.

Взаимоотношения с партнерами. Партнеры – это группы заинтересованных лиц, которые способствуют реализации деятельности консультанта наиболее простым путем. Соответственно интерес финансовых организаций заключается в стабильном функционировании компании-консультанта (это принесет

стабильные денежные выплаты по кредитам, по обслуживанию счетов). Подрядчики и поставщики нацелены на долгосрочное сотрудничество, которое также принесет им стабильные денежные потоки. Компания-консультант же должна получать услуги и товары соответствующего качества и в срок (в частности, информацию). И при этом работы подрядчиков и поставщиков не должны негативно воздействовать на окружающую среду, вызывать несчастные случаи и аварии.

Таким образом, учет интересов стейкхолдеров, обозначенных выше, позволит успешно развивать и реализовывать организационный и управленческий консалтинг. Это позволит управлять операционными, имиджевыми и финансовыми рисками консультантов.

АДАПТАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА К УСЛОВИЯМ ВТО КАК ПЕРСПЕКТИВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

Разгон А.В.
к.э.н., доцент
Барнаульский филиал Финансового университета при Правительстве РФ
г. Барнаул, Россия

В 2012 г., после многолетних переговоров, Россия вступила во Всемирную торговую организацию. Для отечественных промышленных предприятий очередной этап либерализации внешнеэкономической деятельности становится серьезным вызовом, т.к. до сих пор немногие из них в должной мере готовы к функционированию в условиях глобальной конкуренции. К примеру, по оценкам разработчиков долгосрочной целевой программы «Развитие промышленности Алтайского края на 2013–2017 гг.», наилучшим образом приспособленное к работе в новых условиях предприятие региона «Алтай-кокс» готово к этому событию всего на 64% из 100 возможных [1].

Таким образом, адаптация к функционированию в условиях действия правил и норм ВТО выступает актуальной задачей менеджмента многих промышленных предприятий региона, решение которой будет способствовать повышению их эффективности и конкурентоспособности. Целью данной статьи выступает прогнозная оценка возможных направлений управленческого консалтинга, которые в среднесрочной перспективе могут быть востребованы на рынке консалтинговых услуг Алтайского края в связи с вступлением нашей страны в ВТО.

Первым перспективным направлением, на наш взгляд, выступают услуги по повышению осведомлённости местных хозяйствующих субъектов о нормах и правилах ВТО. По оценкам специалистов, изложение условий ВТО занимает более 1200 страниц печатного текста. В частности, большой для изучения объем условий стал одной из причин того, что к моменту голосования по принятию протокола о присоединении России к ВТО у депутатов Государственной Думы не было официального перевода документа.

Следует отметить, что в процессы информирования предприятий об условиях ВТО активно включились органы исполнительной власти на всех уровнях управления. К примеру, Главное управление экономики и инвестиций Алтайского края в I квартале 2013 г. на своем сайте разместило специализированный раздел «Всемирная торговая организация», на страницах которого появилась возможность ознакомиться с информационными материалами по тематике вступления и функционирования России в ВТО у всех заинтересованных субъектов.

Однако несмотря на принятые меры у представителей промышленного сектора региона до сих пор наблюдается некий информационный вакуум относительно возможных последствий вступления в ВТО, способов адаптации к функционированию в условиях ВТО, вызывающий повышенное внимание к любой информации, связанной с этой темой. Особый интерес вызывает информация о трактовке тех или иных положений ВТО, положительных и отрицательных последствиях процесса присоединения, зарубежного опыта адаптации к условиям ВТО (например, Китая, который также долго вел переговоры о вступлении в эту организацию), прогнозные оценки экспертов о развитии ситуации в экономике в целом и отдельных видах ее деятельности.

Следующее актуальное направление консалтинга – это оказание услуг по выбору и формированию стратегии адаптации промышленных предприятий к работе в условиях ВТО. Как известно, в ходе переговоров по вступлению в ВТО российская сторона добилась так называемого переходного периода, в течение которого будет происходить поэтапное снижение одного из важнейших для большинства ориентированных на внутренний рынок промышленных предприятий параметров – уровня импортного тарифа. Данный период составляет от 2–7 лет в зависимости от чувствительности товаров. Так, для известного в регионе предприятия ЗАО «Алтайталь», входящего в промышленную группу ОАО «ХК «Барнаульский станкостроительный завод»«, снижение импортной пошлины по выпускаемым товарным позициям в переходный период после вступления в ВТО будет происходить постепенно, в течение 4–5 лет. По оценкам руководства, если не принимать никаких мер, то предприятие в итоге ждет падение объемов производства за счет более активных действий конкурентов из Китая, Болгарии и Германии на 7,5–10% [2].

Для максимально эффективного использования предоставленной возможности постепенной адаптации к условиям глобальной конкуренции многие предприятия заинтересованы в разработке и реализации соответствующей стратегии, которая поможет оценить собственный потенциал, приоритетные направления действий, объемы необходимых финансовых ресурсов, а также скоординировать усилия по проведению изменений. О важности стратегического подхода к повышению конкурентоспособности в течение переходного периода свидетельствует тот факт, что на уровне многих субъектов РФ разработаны стратегические планы соответствующих действий. Так, в Алтайском крае еще в декабре 2012 г. принят План мероприятий по подготовке секторов экономики Алтайского края к работе в условиях действия норм и правил ВТО. Ориентируясь на такой план исполнительных органов власти, хозяйствующие субъекты

могут с помощью привлечения экспертов и консультантов формировать собственные стратегии адаптации к работе в условиях либерализации внешнеэкономической деятельности, в числе которых могут быть диверсификация деятельности, аутсорсинг бизнес-процессов, активизация внешнеэкономической или инновационной деятельности, развитие межотраслевой и международной кооперации, взаимодействие с транснациональными корпорациями и т.д.

Третьим актуальным направлением управленческого консалтинга по вопросам приспособления предприятий региона к работе в условия действия норм и правил ВТО является оказание консультационных услуг по оптимизация оперативного управления. Основными целями такой оптимизации могут стать снижение издержек производства и транспортировки готовой продукции, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, разработка новых товаров. В связи с этим представляется, что у менеджмента многих промышленных предприятий возникнет интерес к внедрению современных концепций управления. Например, из-за ожидаемого обострения ценовой конкуренции и стремления к снижению собственных издержек предприятия, возможно, станут уделять больше внимания концепции lean-технологий (бережливое производство, бережливая логистика). Большой потенциал имеет применение на практике теории ограничений, нацеленной на повышение скорости операций и, как следствие, сокращения запасов, времени выполнения заказов, повышения оборачиваемости ресурсов и деловой активности предприятия в целом. Стремление соответствовать международным стандартам качества, успешно провести сертификацию выпускаемой продукции по международным стандартам будет стимулировать интерес к передовым технологиям менеджмента качества. Необходимость модернизации оборудования в целях повышения конкурентоспособности повысит интерес к знаниям в области инновационного, инвестиционного, проектного менеджмента.

Наконец, перспективным направлением может стать консультирование по вопросам международного маркетинга, т.к. многие предприятия, чтобы компенсировать возможные потери на внутреннем рынке, попробуют новый для себя вид деятельности – экспорт продукции в страны ближнего и дальнего зарубежья. Однако, по оценкам экспертов, из общего объема производимой в Алтайском крае промышленной продукции конкурентоспособны на внешних рынках не более половины, и в основном это кокс.

Таким образом, либерализация внешнеэкономической деятельности открывает новые возможности для развития управленческого консалтинга, интеграции научного и экспертного сообщества с реальным сектором экономики региона в поисках решения проблем адаптации к новым условиям хозяйствования.

Библиографический список

1. Долгосрочная целевая программа «Развитие промышленного производства в Алтайском крае» на 2013–2017 гг.». – Барнаул, 2012. – 80 с.

2. Горшков В.Г. Вхождение России в ВТО: анализ условий и задачи адаптации промышленности Алтайского края: Препринт / В.Г. Горшков, В.И. Ермолаев. – Барнаул: Изд-во ААЭП, 2012. – 40 с.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ КАК МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Растова Ю.И.
д.э.н., профессор

Кузнецова М.Д.
ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»
г. Санкт-Петербург, Россия

Термину «Государственная корпорация» соответствуют два англоязычных аналога – «Government-owned corporation» (GOC) или «State-owned corporation» (SOC), которые обозначают предприятие, находящееся в государственной собственности и обычно подразумевающее акционерное общество, 100% акций которого принадлежат государству.

В отечественной практике деятельность государственных корпораций регулируется Федеральным законом от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (далее – закон об НКО). Такая форма некоммерческих организаций появилась в результате поправки в закон об НКО, введенной в 1999 г. Федеральным законом от 08.07.1999 г. № 40-ФЗ «О реструктуризации кредитных организаций».

Согласно статье 7.1 закона об НКО государственной корпорацией (далее – ГК) признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная Российской Федерацией на основе имущественного взноса и созданная для осуществления социальных, управленческих или иных общественно-полезных функций. ГК создается на основании федерального закона.

ГК были созданы в качестве новой модели управления как инструмент развития инновационной экономики. Перед ними стояла задача сокращения излишних бюрократических процедур и администрирования.

В настоящее время в России ведут свою деятельность 6 госкорпораций: Внешэкономбанк, Агентство по страхованию вкладов, Фонд содействия реформированию ЖКХ, Олимпстрой, Росатом и Ростехнологии.

ГК имеет неограниченные возможности для передачи имущества и денежных средств другим юридическим лицам в качестве учредителя. Контроль над крупными сделками ГК законом не предусмотрен.

Эти обстоятельства обусловили определенные злоупотребления со стороны менеджмента ГК: бесконтрольное безвозмездное финансирование, выдача льготных кредитов, внесение средств в уставные капиталы дочерних и зависимых обществ, передача активов в аренду на льготных условиях, закупки по завышенным ценам, огромные траты на строительство и ремонт, эмиссия долго-

вых ценных бумаг с повышенной доходностью и манипуляции на фондовом рынке.

Неэффективность использования данными организациями переданного им государственного имущества регулярно подтверждали проверки Счетной палаты РФ. Уже в 2009 г. Д.А. Медведев, Президент РФ на тот момент, в своём Послании Правительству заявил о необходимости реорганизации ГК в связи с их бесперспективностью (http://ria.ru/spravka/20121119/911348670.html).

Таблица

Государственные корпорации в России

Корпорация	Дата создания	Акт	Виды деятельности
Агентство по страхованию вкладов	23.12.2003 г.	№ 177-ФЗ	Обязательное страхование
Внешэкономбанк	17.05.2007 г.	№ 82-ФЗ	Банковское дело, консалтинг, страхование, ценные бумаги
Фонд содействия реформированию ЖКХ	21.07.2007 г.	№ 185-ФЗ	Распределение государственных средств
Олимпстрой	30.10.2007 г.	№ 238-ФЗ	Строительство, эксплуатация олимпийских объектов
Росатом	01.12.2007 г.	№ 317-ФЗ	Производство электроэнергии на АЭС, ядерных материалов, контроль над расщепляющимися материалами
Ростехнологии	23.11.2007 г.	№ 279-ФЗ	Консалтинг, финансовое посредничество

В настоящее время Правительством РФ внесен в Госдуму проект Федерального закона № 252441–6 «О публично-правовых компаниях в РФ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ», основной целью которого является создание новой организационно-правовой формы государственных некоммерческих организаций – публично-правовых компаний (ППК). Проект закона, разработанный Минкоэкономразвития РФ, закрепляет основные правила регистрации, организации деятельности, реорганизации и ликвидации государственных компаний и корпораций.

ППК, которые по замыслу создаются на основании решения Правительства РФ, имеют более широкую сферу деятельности, чем госкорпорации, но также работают в интересах государства и общества. Закон определяет структуру органов управления, распределение полномочий, порядок оформления сделок.

На работников ППК будут распространяться ограничения и запреты, такие же, как на работников государственных компаний. К примеру, они не смогут осуществлять предпринимательскую деятельность, получать вознаграждения от иных лиц в связи с исполнением трудовых обязанностей (в том числе подарки,

ссуды, услуги, оплату развлечений и проч.), получать награды, почетные и специальные звания от иностранных государств и международных организаций и т.д. Направление временно свободных денежных средств ППК на инвестирование также планируется жестко ограничить на правительственном уровне.

Принятие законопроекта должно оказать положительное влияние на прозрачность действий госкорпораций и в то же время повысить эффективность их деятельности. Госкомпании и госкорпорации, работающие в неконкурентных сферах, должны быть преобразованы в публично-правовые компании. В частности, сегодня стоит вопрос об исключении Россельхозбанка из проекта приватизации и преобразовании в госкорпорацию (до принятия закона о публично-правовых компаниях) в связи с его стратегической ролью в развитии отечественного агропромышленного комплекса.

Государственные компании и корпорации, работающие в конкурентной среде, планируется преобразовать в акционерные общества, контролируемые государством. Одной из первых госкорпораций, завершивших реорганизацию, стала Российская корпорация нанотехнологий (РОСНАНО). С 11 марта 2011 г., согласно распоряжению Правительства РФ от 17 декабря 2010 г., корпорация была перерегистрирована в акционерное общество «РОСНАНО», являющееся преемником по всем правам и обязанностям.

Введение нового правового статуса государственных компаний и корпораций, а также четкое регламентирование их деятельности позволят данным компаниям осуществлять более эффективно свою деятельность при сохранении целей проведения государственной политики, оказания государственных услуг, управления государственным имуществом, обеспечения модернизации и инновационного развития экономики, осуществления контрольных, управленческих и иных общественно-полезных функций и полномочий в отдельных отраслях экономики, реализации особо важных проектов и государственных программ, в том числе по социально-экономическому развитию регионов.

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА В КАЗАХСТАНЕ

Толымгожинова М.К.
к.э.н., декан финансово-экономического факультета

Баядилова Б.М.
ст. преподаватель

Самиева Г.Т.
ст. преподаватель

Темиргалиева А.С.
ст. преподаватель
Семипалатинский государственный университет имени Шакарима
г. Семей, Республика Казахстан

Рост сектора консалтинга стал следствием общего роста казахстанской экономики и повышения деловой активности бизнеса. Для достижения стратегических целей компании требуют четкого механизма управления, способного эффективно поддерживать выбранный курс развития.

В мире развивающиеся компании активно прибегают к профессиональной помощи специалистов по управленческому консалтингу, привлекая их к разработке новых или модификации существующих механизмов управления.

Под управленческим консультированием понимается профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций, заключающаяся в совместно вырабатываемых решениях на основе анализа существующих проблем функционирования и потенциала дальнейшего развития организаций. Руководству любой компании приходится считаться с изменяющимися условиями ведения бизнеса.

В Казахстане немало предприятий, которые уже не обходятся без аудиторов и оценщиков с одной стороны в силу требований об обязательности аудита и оценки, а с другой – в целях финансирования, поскольку инвесторы требуют проведения аудита отчетности и оценки справедливой стоимости активов. Участники этих рынков если и жалуются, то зачастую на внутренние проблемы отраслей (демпинг, несовершенство регулирования), а в целом чувствуют себя неплохо.

Представителям консалтингового бизнеса в этом смысле повезло меньше, ведь требования по обязательному консультированию отсутствуют, к нему прибегают добровольно. К тому же после кризиса предприниматели склонны решать задачи развития самостоятельно и без особой нужды консультантов не привлекают. Поэтому неудивительно, что консалтинговый рынок Казахстана растет с отрицательной динамикой: согласно данным Агентства по Статистике Республики Казахстан, объем выручки от консалтинговых услуг снизился в 2011 г. на 16% и составил 73,1 млрд тенге.

Потребность в эффективном управлении сегодня является главным фактором спроса на консалтинг. Кризис помог предпринимателям понять, что важны не только способы и объемы финансирования, но и методы управления финансами, особенности их распределения. Поэтому теперь клиент интересуется решениями по повышению эффективности бизнеса. В этой связи наиболее востребованы три направления консалтинга (рис.).

Как следует из рисунка, наибольшим спросом со стороны клиентов пользуется консалтинг в области финансового управления и планирования. В 2011 г. на долю этого направления пришлось 57,4% (517,28 млн тенге) совокупной выручки. ИТ-консалтинг (управленческий консалтинг, разработка и системная интеграция) пользуется умеренной популярностью и у консультантов, и у их заказчиков. Доля выручки от ИТ-консалтинга составляет 17,1% суммарных доходов компаний.

Во время кризиса, спасая бизнес, о его развитии думали мало. Однако ситуация стала меняться. С одной стороны, это вызвано повышением уровня корпоративного управления в структурах национальных компаний. Они стали более активно искать пути повышения эффективности управленческих аппаратов, в том числе привлекая консалтинговые фирмы. С другой стороны, потребность предприятий в эффективном и грамотном управлении формируется в связи с повышением темпов роста производства в Казахстане.

Рис. Структура выручки участников рейтинга по итогам 2011 г.
Источник: Эксперт РА Казахстан

Консалтингу способствуют программы поддержки малого и среднего бизнеса. Для участия в них требуется, в том числе, наличие бизнес-плана, проработанного совместно с консультантом, или инвестиционной программы. Примерами являются программы «BAS» и «Производительность 2020».

В Казахстане на сегодняшний день в сфере бизнес-консалтинга, бизнес-тренинга и профессиональных исследований действуют около 1200 компаний, а годовой объем рынка, с учетом госзаказа и услуг зарубежных поставщиков, варьируется на уровне полмиллиарда долларов. Эксперты отметили, что обучение и консалтинг, особенно в сфере малого и среднего бизнеса, – это важные

факторы в усилении предпринимательского потенциала. В среднем по Республике Казахстан 31% всего занятого населения работает в малом и среднем бизнесе.

В настоящее время консалтинговые компании и организации-клиенты испытывают трудности с получением полной, достоверной информации при поиске и выборе партнера, прежде всего это касается малого и среднего бизнеса.

В сфере управленческого консалтинга в Казахстане существуют следующие проблемы.

Первое – это отсутствие платежеспособного спроса на управленческий консалтинг. Оно обуславливается, с одной стороны, тем, что потребность в развитии организации в условиях роста деловой активности, как правило, не рассматривается в виде проблемы, а с другой – тем, что она не обозначается как необходимость в реорганизации и автоматизации бизнес-процессов на научной основе. Одним словом, менталитет бизнес-сообщества в Казахстане пока не настолько развит, чтобы управленческий консалтинг был также востребован, как функциональные профессиональные услуги.

Второе – это фактический нигилизм среднего потребителя в отношении применения научного подхода на практике. Никто не любит «теоретиков», всем нужна «конкретика».

Третье – это сложившийся в нашем обществе стереотип восприятия консультанта как неудачника в бизнесе. Знаменитую фразу Марка Твена «Кто может – тот делает, кто не может – тот учит» стали в полной мере относить уже и к консультантам. Выход из такой жизненной позиции – целая проблема для клиента, и задача консультанта состоит в том, чтобы заранее, не дожидаясь инцидентов, с терпением и пониманием, объяснять клиенту свою связующую функцию между наукой и бизнесом. Необходимо дать клиенту понять, что у консультанта несколько иные ценности, которые определяются не столько размером капитала, сколько духовным призванием исследовать нормативные образцы знания и транслировать их в управленческую культуру клиента.

И, наконец, четвертое – это как раз отсутствие практического опыта у консультантов в деле научного анализа и разрешения проблем клиента на основе систематически накопленной информации о подобных проблемах.

А между тем есть две причины, по которым можно считать управленческий консалтинг в Казахстане перспективным. Глобальное удвоение информации в мире только за последние три года и нарастание этого тренда должны восприниматься адекватными организациями как достойный вызов и неизбежный стресс. Это с одной стороны. А с другой – вследствие стремительного роста бизнеса многие компании Казахстана значительно увеличились в размерах и масштабах, их деятельность соответственно усложнилась, и в условиях кризиса, если они не хотят сокращаться, они будут нуждаться в реинжиниринге и автоматизации бизнес-процессов. Цена услуг международных брэндов в данном вопросе явно выше их функционального консалтинга, и у казахстанских консалтинговых компаний по управлению есть все шансы поработать на созидание местных брэндов, в условиях дефицита ликвидности у их потенциальных клиентов.

Следует также отметить, что рост конкуренции на национальных и мировых рынках требует постоянного и взвешенного обновления организационных структур, бизнес-процессов, систем и методов управления.

Создание механизма, который позволял бы более верно оценить компанию, предоставляющую услугу или потенциального клиента, является актуальным новшеством в развитии экономики страны.

Перспективность казахстанского консалтинга большинством руководителей связывается, с одной стороны, с укрупнением казахстанских фирм, захватом ими рынка и перераспределением крупных клиентов, а с другой – с ростом потребности в консалтинговых услугах среди казахстанских предприятий, формированием традиций в использовании подобных услуг.

Таким образом, управленческий консалтинг стал самым эффективным средством освоения новых управленческих технологий, новых методов и приемов ведения бизнеса, самым надежным методом быстрого осваивания в малознакомых или быстро изменяющихся условиях. Эффективное управление сегодня – наивысшая ценность для компаний, руководство которых желает их видеть высокодоходными и конкурентоспособными.

Библиографический список

1. Макхэм К. Управленческий консалтинг. – М.: Дело и сервис, 2007. – 288 с.

2. Агентство Республики Казахстан по статистике: Статистический справочник «Услуги в Республике Казахстан в 2011 г.». – Алматы: АРКС, 2011.

3. Руководство по управленческому консалтингу // Аль-Пари. – № 10. – 2012.

СИНТЕЗ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ КАК ОСНОВА УСПЕШНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Торгашова Н.А.

к.э.н., доцент, зав. кафедрой «Экономика, менеджмент и маркетинг» Барнаульского филиала Финансового университета при Правительстве РФ г. Барнаул, Россия

Вопросы отрыва теории от практики сегодня особенно актуальны. Наблюдать их можно практически во всех направлениях деятельности человека и отраслях экономики. Этим скорее всего и объясняются проблемы в отсутствии инвестирования перспективных направлений промышленности и активной разработки теорий, не востребованных на практике. Не исключение здесь и управленческий консалтинг.

Отрыв теории от практики можно наблюдать на тех научно-практических конференции и заседаниях круглых столов, где в отдельных секциях заседают и обсуждают свои проблемы и задачи теоретики и практики независимо друг от друга. Теоретики постоянно ссылаются на недостаток опыта как студентов-выпускников, так, собственно, и своих коллег, не имеющих представление о ре-

альном состоянии дел на реально действующих предприятиях, воспитанных исключительно на книжном материале. Они постоянно говорят о необходимости интеграции теории и практики. Довольно интересным представляется отношение практических работников. В отличие от предыдущей группы они периодически в своих выступлениях акцентируют внимание на том, что значение теории при решении практико-ориентированных задач нами сильно преувеличено. По утверждению практических работников, любая задача может быть решена сотрудником, имеющим опыт работы, гораздо быстрее и правильнее, нежели теоретиком, имеющим представление обо всех современных методах ее решения. Не буду спорить, что рано или поздно современный разумный человек придет к выводу о том, что колесо велосипеда должно быть круглым, но сколько времени и сил уйдет в никуда при изобретении того самого велосипеда! Гораздо проще и эффективнее было бы ориентироваться на уже готовые рекомендации классиков-теоретиков, исследовавших подобные проблемы.

Не секрет, что сегодня стратегией организации в основном занимаются собственники предприятия. Крайне редко наблюдается ситуация, когда для выполнения функций топ-менеджмента принимаются профессиональные сотрудники. Здесь скрыто довольно много проблем. Первая заключается в том, что подобные руководители зачастую не замечают проблем на стадии их возникновения в силу отсутствия профессионального чутья. Довольно часто проблему сложнее увидеть, чем найти ее решение. В результате на проблему руководитель-собственник обращает внимание лишь тогда, когда свет в конце тоннеля уже отключили. Видя изменения значений основных показателей, собственник может мысленно согласиться с тем, что проблемы существуют. Но даже в этом случае, когда проблема налицо, собственник, «экономя» собственные денежные средства, не стремится обращаться к профессиональным консультантам, поскольку средняя величина оплаты на проект – порядка 10000 долл., что для нашего региона является довольно крупной суммой. Тем самым вероятность положительном исхода снижается еще больше, так как время постановки правильного диагноза откладывается. Следующая возможная проблема заключается в нежелании собственника принимать очевидное. Руководители сегодня в большей степени ориентированы на поиск виновных, нежели чем на поиск вариантов решения проблемы. И отсюда возникают новые проблемы, вызывая еще больший резонанс и еще большее отклонение показателей от нормы.

Приведем реальный пример, имевший место в одной из организаций г. Барнаула. В связи с насыщением рынка тем уникальным продуктом, который фирма производит, на рынке произошло резкое снижение спроса. Казалось бы, нормальный этап жизненного цикла продукции, организации, но собственник не был готов к подобному, не пытался диверсифицировать производство, не разрабатывал инновационных проектов. Как следствие, падает выручка и прибыль организации. Руководитель делает правильный, на его взгляд, вывод: «Падение объемов реализации связано с плохой работой менеджеров по продажам». Естественно, если не справляются пять менеджеров по продажам, им в помощь руководитель принимает еще троих. Но и в следующем месяце его ожидания не оправдываются – прибыль в связи с возросшими затратами снижа-

ется еще больше. Следующий вывод собственника поражает своей «правильностью» – если и восемь сотрудников отдела продаж не справляются с поставленной задачей, то причина может быть одна: они плохо работают. Чтобы укрепить трудовую дисциплину, собственник решает оснастить кабинет отдела продаж видеокамерами со звуком, дабы иметь возможность не только видеть, но и слышать, чем занимаются менеджеры в рабочее время. Естественно, время упущено, точка невозврата пройдена. Меры своевременно не приняты. Даже если сегодня меры по оздоровлению описанной организации будут разработаны максимально правильно и организация сможет выкарабкаться из сложившейся ситуации, пример можно считать показательным. А данная ситуация, к сожалению, является типичной для современных организаций региона. Чтобы этого не происходило, напрашивается лишь один возможный путь развития управленческого консалтинга – синтез теории и практики. Данное условие достижимо, на наш взгляд, лишь при реализации следующих направлений:

1. Укрепление связей теоретиков и практиков посредством проведения различных круглых столов и научно-практических конференций, позволяющих обмениваться опытом и знаниями.

2. Повышение практической направленности преподаваемых в вузах дисциплин за счет обязательного прохождения стажировок преподавателями на реально действующих предприятиях.

3. Постоянное повышение управленческой и экономической грамотности руководителей организаций, не имеющих необходимых навыков посредством программ повышения квалификации и переподготовки.

4. Повышение заинтересованности руководителей-практиков в привлечении специалистов в области управленческого консалтинга посредством повышения привлекательности подобного рода услуг через информирование и программы государственной поддержки.

Только посредством грамотного объединения теоретических знаний и практических навыков мы сможем получить эффективно действующие предприятия на основе теоретически обоснованных эффективных моделей.

РАЗДЕЛ 2. ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ БИЗНЕСА

ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА

Авкопашвили П.Т.
к.э.н., эксперт в области оценки
директор ООО «Региональный центр оценки и экспертизы»
г. Барнаул, Россия

Оценка бизнеса представляет собой процесс определения стоимости бизнеса (предприятия) или его доли. Другими словами, оценщик определяет, насколько финансово состоятельным и доходным является деятельность предприятия. Оценка бизнеса широко востребована на рынке. Целью проведения оценки могут быть оценка для совершения сделки купли-продажи, для оформления кредита, для совершения нотариальных действий, для страхования или просто в целях принятия обоснованного управленческого решения, т.е. так или иначе, руководитель предприятия сталкивается с необходимостью проведения оценки стоимости бизнеса.

По своей сути бизнес является товаром, только товаром особенным. Главное его отличие в том, что бизнес – это инвестиционный товар. Вложения в бизнес неизбежны, а вот отдача от них предполагается только в будущем (и не всегда в ближайшем будущем). Кроме того, вложения в бизнес подвержены большому риску невозврата. Именно поэтому в процессе оценки бизнеса большую роль играет оценка финансового состоянии предприятия: чем более состоятельным, финансово независимым и более крупным является предприятие, тем меньше риски невозврата вложенного капитала.

Следует учитывать, что сумма ожидаемой прибыли от деятельности предприятия неизвестна, а при оценке носит достаточно вероятностный характер, так как в расчетах используются прогнозные величины, которые далеко не всегда совпадают с реальными денежными потоками в будущем. Если же бизнес по своей будущей доходности меньше, чем издержки на его приобретение, то он теряет инвестиционную привлекательность.

Кроме того, инвестиционная привлекательность бизнеса зависит не только от размера его будущих доходов, но и от его финансового положения на текущим момент времени: состава имущества и размера обязательств.

Таким образом, результаты оценки стоимости бизнеса должны в совокупности учитывать ряд факторов.

1. Текущее финансовое состояния предприятия и тенденции его изменения за период, предшествующий дате оценки (чаще всего оценщики исследуют 3–5 лет предшествующих дате оценки). Финансовое состояние предприятия характеризуют рад абсолютных и относительных показателей. Для формирования мотивированного мнения оценщик, как минимум, должен проследить изменения в составе имущества и обязательств предприятия, динамику финансовых результатов деятельности предприятия, показателей ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности, рентабельности.

В данном случае основной трудностью, с которой может столкнуться оценщик, является отсутствие у него всей необходимой финансовой документации, недостоверность отраженных данных в отчетности. Например, согласно существующему законодательству в Российской Федерации вплоть до 2013 г. субъекты малого предпринимательства были освобождены от ведения профессионального бухгалтерского учета. Такие предприятия обязаны были только вести учет основных средств, учет доходов и ряда других финансовых показателей в зависимости от выбранной системы налогообложения, т.е. субъекты малого предпринимательства не должны были составлять и сдавать в налоговые органы бухгалтерскую отчетность (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, приложения к бухгалтерскому балансу). Как известно, бухгалтерский баланс характеризует в денежном выражении финансовое состояние предприятия на определенную дату и является главным источником информации об имущественном положении предприятия. Очевидно, что отсутствие главного источника информации значительно затрудняет проведение финансового анализа и формирование четкого и обоснованного мнения о финансовом положении предприятия, реальном уровне рентабельности его активов.

2. Предполагаемый уровень доходности в будущем. Прогноз доходности должен строиться, в первую очередь, на результатах проведенного финансового анализа. Как было отмечено выше, при оценке стоимости бизнеса субъектов малого предпринимательства возникает сложность в формировании достоверных выводов о финансовом положении предприятия. Как следствие, снижается достоверность расчетов плановых показателей доходности, которые являются основной в расчете стоимости бизнеса доходным подходом.

Кроме того, в расчетах стоимости бизнеса доходным подходом должно быть учтено влияние макроэкономических и микроэкономических факторов в будущем, что сопряжено с большими трудностями. Именно поэтому далеко не всегда подобные факторы учитываются оценщиком в расчетах: проще «не обратить внимание» на их существование, чем обоснованно проанализировать их изменение в будущем. Причины могут быть разными: недостаточная осведомленность оценщика о политической и экономической ситуации в стране и в регионе, некомпетентность и проч.

С одной стороны, доходный подход является наиболее важным в оценке стоимости бизнеса, так как разумный потенциальный покупатель, как правило, предполагает в дальнейшем извлекать прибыль от деятельности предприятия. Естественно, что от уровня возможного дохода в будущем зависит цена, которую покупатель готов заплатить за покупку бизнеса (или его доли). В то же время доходный подход можно назвать наиболее субъективным способом определения стоимости, так как в основе расчета лежат прогнозные величины. Очевидно, что при прогнозировании оценщик во многом основывается на своем субъективном мнении и на своем собственном опыте. Зачастую именно от субъективных факторов зависит то, насколько будет прогноз оптимистическим или пессимистическим.

3. Рыночная стоимость имущества и обязательств на дату оценки. В рамках расчетов стоимости бизнеса затратным подходом находится переоценка статей

баланса предприятия по рыночным ценам. Затратный подход в расчете стоимости бизнеса чаще всего оказывается наиболее простым и поэтому наиболее «любимым» оценщиками. Он основывается на принципе замещения, который означает, что разумный покупатель не заплатит за предприятие больше суммы затрат на воссоздание или приобретение аналогичного предприятия с такой же степенью полезности, т.е. стоимость предприятия не может быть выше, чем рыночная стоимость активов минус обязательства.

Но проблема связана с тем, что за основу при такой оценке берется бухгалтерский баланс исследуемого предприятия. При таком подходе возникают сложности в оценке микропредприятий любых форм собственности, использующих упрощенную систему налогообложения. Как отмечалось выше, это связано с тем, что такие субъекты освобождены от ведения профессионального бухгалтерского учета. Кроме того, нередко отсутствуют списки основных средств, не ведется учет кредиторской и дебиторской задолженности, отсутствуют прочие необходимые данные. Оценка такого предприятия основана на данных заказчика «со слов» или «по информации». Следует отметить, что с 2013 г. субъекты малого предпринимательства освобождаются от такой «льготы» и теперь уже будут обязаны вести бухгалтерский учет в полном объеме. Однако тут возникает другая проблема: бухгалтерская отчетность должна быть сформирована с учетом фактического финансового положения предприятия, которое не зависит от результатов деятельности до начала 2013 г., поэтому неясно, насколько достоверными окажутся данные в бухгалтерских документах а впервые – отчетные периоды 2013 г. С одной стороны, эта проблема бухгалтеров, а не оценщиков. Но с другой стороны, первоначальной целью оценщика является определение *реальной* рыночной стоимости, которая может быть определена только с использованием *достоверных данных*.

Затратный подход удобен тем, что его можно использовать даже в тех случаях, когда, например, предприятие находится на стадии формирования и не имеет четкой тенденции в уровне основных финансовых показателей, что затрудняет, а зачастую делает невозможным их прогнозирование в будущем. Так, метод чистых активов может использоваться при оценке предприятий с принципиально новым продуктом или ограниченным количеством конкурентов в данном сегменте рынка.

4. Уровень востребованности на рынке. Чем выше спрос на рынке на аналогичный бизнес, тем выше будет его стоимость – в этом заключается суть сравнительного подхода. Сравнительный подход в оценке бизнеса основан на принципе замещения, согласно которому покупатель не заплатит за объект больше стоимости аналогичного объекта на рынке.

Корректное применение сравнительного подхода в расчетах возможно только в случае наличия адекватно числа предприятий-аналогов; известна цена сделки/предложения, и известна достаточная, достоверная и доступная финансовая информация по предприятиям-аналогам; имеется достаточно информации (достоверной и доступной) для осуществления корректного и обоснованного расчета корректировок на отличия между предприятиями-аналогами и оцениваемым предприятием.

В рамках российского рынка собрать все вышеперечисленные данные очень трудно. Так, информация о продажах малого бизнеса нигде не публикуется, а если публикуется, то не в полном объеме. Получить финансовую документацию по таким предприятиям просто невозможно.

Применение методов сравнительного подхода усложняется при оценке закрытых предприятий, информацию об аналогах которых трудно найти в открытых источниках средства массовой информации. Кроме того, операции по продаже пакетов акций компаний-аналогов закрытого типа обычно редки, и цены могут быть недостаточно объективными, а именно не отражать согласованного мнения инвесторов или заинтересованных лиц. Возможность применения вышеупомянутых методов также зависит от наличия активного финансового рынка, поскольку предполагается использование данных о фактически совершенных сделках. Это подтверждает факт зависимости стоимости компании от внешних экономических факторов.

Таким образом, можно выделить основные проблемы оценки бизнеса.

1. Большинство разработанных методик оценки стоимости не учитывает особенности российского рынка. Так, зачастую использование в расчетах методов сравнительного подхода становится невозможным из-за отсутствия адекватного числа предприятий-аналогов и достаточной финансовой информации по ним.

2. Искажение данных бухгалтерской информации, которая является основой расчетов. Это свойственно субъектам малого предпринимательства, которые были освобождены от ведения профессионального бухгалтерского учета вплоть до 2013 г.

3. Неустойчивость малого бизнеса. При оценке стоимости бизнеса небольшой организации оценщик сталкивается с проблемой прогнозирования будущих денежных потоков. На уровень доходов малого предприятия большое влияние может оказать смена руководителя, потеря крупного клиента, появление новых фирм на рынке и проч. Все эти факторы в значительно меньшей степени влияют на финансовое состояние крупных предприятий, так как здесь риски более дифференцированы.

Библиографический список

1. Бусов В.И., Землянский О.А., Поляков А.П. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). Издательство «Юрайт», 2012. – 432 с.

2. Казакова Н.А. Экономический анализ в оценке бизнеса. – Издательство «Дело и Сервис», 2011. – 288 с.

3. Масленкова О.Ф. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). – Издательство «КноРус», 2011. – 288 с.

4. Роберт Ф. Райлли, Роберт П. Швайс. Оценка бизнеса – опыт профессионалов. – Издательство «Квинто-Консалтинг», 2010. – 408 с.

5. Симионова Н.Е. Методы оценки имущества. Бизнес, недвижимость, земля, машины, оборудование и транспортные средства. – Издательство «Феникс», 2010. – 368 с.

6. Шпилевская Е.В., Медведева О.В. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). – Издательство «Феникс», 2010. – 352 с.
7. Щербаков В.А., Щербакова Н.А. Организация и планирование бизнеса. – Издательство «Омега-Л», 2011. – 320 с.

ОСПАРИВАНИЕ КАДАСТРОВОЙ СТОИМОСТИ ЗЕМЕЛЬНЫХ УЧАСТКОВ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИМУЩЕСТВОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Акимочкина Т.А.
к.э.н., доцент

Овсянников К.С.
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
г. Барнаул, Россия

Важнейшей основой любого бизнеса являются активы хозяйствующего субъекта, в состав которых входит земля. Земельный участок является основой, на которой возводятся улучшения, приносящие в совокупности с прочими факторами производства доход. Предприятия функционируют в условиях государственного регулирования финансового оборота, которое предписывает, в частности, уплату налога на землю. При этом государство ставит малый и средний бизнес в жесткие налоговые рамки, работать в которых нет возможности у многих предприятий, так как налоговую выплату предприятия «Налог на землю» можно назвать губительной.

Кадастровая стоимость земельного участка – это публичный эквивалент стоимости земельного участка, который учитывается при исчислении земельного налога, арендной платы и др. Некорректная кадастровая оценка земельных участков подрывает основы бизнеса (в первую очередь – промышленных предприятий). Заинтересованность местных органов власти в получении налога по наивысшей ставке играет при этом едва ли не главную роль. Непосредственно на себя государство возлагает обязанность по регулированию земельных отношений в Российской Федерации, что указано в ст. 2 Земельного кодекса РФ. Налоговые ставки устанавливаются нормативными правовыми актами представительных органов муниципальных образований в зависимости от категории земель или разрешенного использования земельного участка и не могут превышать –0,3% в отношении земельных участков, отнесенных к землям сельскохозяйственного назначения или к землям в составе зон сельскохозяйственного использования в населенных пунктах и используемых для сельскохозяйственного производства, занятых жилищным фондом и объектами инженерной инфраструктуры жилищно-коммунального комплекса, приобретаемых или предоставленных для жилищного строительства, и –1,5% в отношении прочих земельных участков. В Алтайском крае установлен максимальный размер налога землю для коммерческого использования, который составляет 1,5% от его кадастровой стоимости. С учетом размера кадастровой стоимости суммы уплаты

налогов у самого небольшого бизнеса, имеющего относительно небольшой земельный участок в собственности, неоправданно велики.

Приведем несколько примеров в нижеследующей таблице.

Таблица

№ дела	дата	истец, доверенное лицо	Кадастро-вый номер	адрес	площадь, кв.м.	кадастровая стоимость, руб.	величина рыночной стоимости (экспертная организация)	организация, выполнившая отчет	Резолюция (рыночная стоимость по результатам судебной экспертизы)	организация, выполнившая экспертное заключение
А03–20356/2012	20 декабря 2012	ООО «Барнаульский химический завод», Комышова Т.П. по доверенности от 20.12.2012 г.	22:63:040509:12	г. Барнаул, Павловский тракт, 1	16513	41 774 752,53	7 743 000	НП «Сибирь»	7 743 000	Некоммерческое партнерство «Саморегулируемая организация оценщиков «Сибирь»
А03–20318/2012	19 декабря 2012	ООО «АКВИНК», Мертес Д.В. по доверенности от 21.01.2013 г.	22:63:020444:19	г. Барнаул, ул. Кулагина, 18	19677	50 189 593,99	9 833 500	ООО «Кит – основа»	6 020 000	ООО «Оценочная компания «Ваш консультант»
А03–20296/2012	19 декабря 2012	ООО «Агента»	22:63:010610:4	г. Барнаул, ул. Юрина, 275/Б	61897	106 643 579,24	27 853 650	ИП Тимошенко Н.П.	27 853 650	ИП Тимошенко Н.П.
А03–20295/2012	19 декабря 2012	ОАО «Барнаульское грузовое автотранспортное предприятие № 3», Шейко В.В. по доверенности от 17.12.2012г.	22:63:040445:5	г. Барнаул, ул. Шевченко, 172	35796	96 298 399,20	26 847 000	ИП Тимошенко Н.П.	26 765 000	ИП Тимошенко Н.П.
А03–20132/2012	17 декабря 2012	ОАО «Алтайкрайгазсервис», Маликовой А.В. доверенность от 01.01.2013	22:63:040102:6	г. Барнаул, ул. Северо-Западная, 20	4907	39 123 658,12	7 105 000	ООО «Оценка и Экспертиза»	7 105 000	ООО «Оценка и Экспертиза»
А03–19498/2012	07 декабря 2012	ООО «Агросервис, Мертес Д.В., доверенность от 28.12.2012	22:63:050160:9	г. Барнаул, ул. Л.Толстого, 16а	1384	16 332 985,00	11 072 000	«КИТ-основа»	8 240 000	ООО Оценочная компания «Ваш консультант»
А03–19167/2012	03 декабря 2012	ОАО «Комбинат «Русский хлеб», Мертес Д.В., доверенность № 11-юр от 25.07.2012, паспорт	22:63:030135:10	г. Барнаул, ул. Сельскохозяйственная, 3	28504	64 676 431,12	11 100 000	ООО «Ваш консультант»	8 400 000	ООО «Ваш консультант»
А03–18999/2012	29 ноября 2012	ОАО «Управление механизации № 1», Мертес Д.В. по доверенности от 28.12.2012г.	22:63:010220:20	г. Барнаул, пр. Космонавтов, 18	27319	44101334, 89	13 659 500	«КИТ-основа»	7500000	ООО Оценочная компания «Ваш Консультант»
А03–18801/2012	27 ноября 2012	ООО ПКФ «Мария-Ра», Пархамович С.Ю. по доверенности от 16.11.2012 г.	22:63:030408:40	г. Барнаул, Павловский тракт, 223	4134	27194650, 86	3 613 000	ООО «Агентство Оценки»	3613000	ООО «Агентство Оценки»
А03–18218/2012	19 ноября 2012	ОАО «Машиностроительное объединение «Восток», Кобяков А.С. по доверенности от 12.11.2012г.	22:65:016308:0038	г. Бийск, ул. Мерлина, 51	65728,45	95 784 098	16 600 000	ООО «ЦНЭО ЛИДЕР»	13146000	НП Саморегулирующая организация оценщиков «Сибирь»
А03–11454/2012	01 августа 2012	ООО «Сибирская производственно-торговая компания», Шерстобитова Л.В. по доверенности от 28.02.2012 г.	22:63:050424:0004	г. Барнаул, ул. Интернациональная, 304		92 388 665	46 199 000	ООО «Бизнес Консалтинг»	32 578 000	ООО «Оценка и Экспертиза»
А03–1810/2012	14 февраля 2012	ООО «Клиника восстановительной медицины «МедикалЭстейт», Андрюкова Е.В. по доверенности от 10.01.2012 г.	22:61:021123:0018	г. Барнаул, пос. Пригородный, ул. Раздольная, 22	29837	118 782 290	19 480 000	ООО «Кит-основа»	26 900 000	ООО Оценочная компания «Ваш консультант»

Данная информация о земельных участках получена на официальном сайте Арбитражного суда Алтайского края, где опубликованы решения и определения в свободном доступе.

На наш взгляд, на сегодняшний день единственным путем решения проблемы высоких налогов и оптимизации владения и пользования недвижимостью, в частности, земельным участком, является уменьшение базы для исчисления налога. Практически это можно осуществить путем оспаривания ка-

дастровой стоимости земельного участка и принятие для расчета налога в качестве налогооблагаемой базы рыночную стоимость земли. Считаем, что это наиболее справедливая стоимость, от которой можно отталкиваться при исчислении налога.

С 1 января 2010 г. в Алтайском крае вступили в силу новые значения кадастровой стоимости земель в населенных пунктах. В течение последних двух лет предприниматели пытались снизить кадастровую стоимость своих участков через специальные комиссии или напрямую через Росреестр, добиваясь, например, изменения вида разрешенного использования. Поводом для этого стало постановление президиума Высшего Арбитражного Суда (ВАС) России, который в июне 2010 г. фактически встал на сторону бизнеса и разрешил определять кадастровую стоимость в размере рыночной.

Таким образом, высшая судебная инстанция разрешила использовать для принятия кадастровой стоимости рыночную оценку земельного участка. Этого добилась кемеровская фирма «Аверс». В начале 2010 г. компания получила новые данные кадастровой стоимости участка площадью 38 тыс. кв. м, который Росреестр оценил в 236,6 млн руб. Однако, по мнению руководителей предприятия и независимых оценщиков, рыночная стоимость участка была в пять раз ниже и составляла 46,5 млн руб.

Арбитражный Суд согласился с доводами «Аверса» и признал результат кадастровой оценки недостоверным. Позже кассация отменила это решение, однако президиум ВАС встал на сторону бизнеса и признал, что налоги должны иметь экономическое обоснование. «Законодательство не содержит запрета на возможность определения кадастровой стоимости земельного участка, внесенной в государственный кадастр недвижимости, посредством указания его рыночной стоимости», – указано в постановлении, подписанном председателем ВАС Антоном Ивановым.

Самый большой резонанс в оценочном сообществе и в обществе в целом получило постановление ВАС РФ от 28.06.2011 г. № 913/11 (далее – Постановление № 913/11). В этом постановлении определена правовая позиция, в соответствии с которой права лица, нарушенные несоответствием внесенной в государственный кадастр недвижимости кадастровой стоимости рыночной стоимости, подлежат защите посредством изменения кадастровой стоимости земельного участка на его рыночную стоимость. Высший Арбитражный Суд РФ Постановлением № 913/11установил, что спор между истцом (собственником земельного участка) и ответчиком (Росреестром) должен рассматриваться по общим правилам искового производства, а именно: «Требование, предъявленное к органу кадастрового учета, осуществляющему, в том числе, и функции государственной кадастровой оценки, подлежит рассмотрению по общим правилам искового производства».

Орган кадастрового учета недвижимости может внести изменения в кадастр только с момента вступления в силу судебного акта. Сведения о стоимости земельного участка, не соответствующие данным о его рыночной стоимости для внесения в кадастр недвижимости, являются актуальными именно на момент подачи искового заявления и установления рыночной стоимости зе-

мельного участка, определенным независимым оценщиком. Установить рыночную стоимость в судебном порядке можно двумя путями:

• обращением в суд с исковым заявлением об установлении кадастровой стоимости земельного участка;

• равной его рыночной стоимости, определенной на основании отчета независимого оценщика. При этом необходимо в рамках судебного разбирательства назначать экспертизу отчета в соответствии со статьей 17.1 Федерального закона № ФЗ-135;

• обращением в суд с исковым заявлением об установлении кадастровой стоимости земельного участка равной его рыночной стоимости, при этом рыночная стоимость устанавливается судом на основании назначаемой судебной экспертизы.

В среднем снижение кадастровой стоимости составляет 30–50%. При этом в большинстве случаев никаких других требований (о возмещении расходов) к ответчику истец не предъявляет, за исключением требования внести данную стоимость в реестр объектов недвижимости. Как правило, обжалований таких решений не происходит.

Выводы:

1. Оспаривание кадастровой стоимости земельного участка в 100% случаев позволяет снизить расходы организации и тем самым освободить денежные средства для развития компании.

2. Необходимо на законодательном уровне пересмотреть порядок расчета налога на землю путем изменения налогооблагаемой базы в пользу не кадастровой стоимости, а рыночной стоимости участков земли.

3. До изменения законодательной ситуации каждому собственнику следует организовать работу на предприятии по сбору информации о каждом земельном участке, находящемся на балансе, и далее подготовить исковые заявления для подачи в арбитражный суд для дальнейшего оспаривания кадастровой стоимости.

ПРИБЫЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ И ВНЕШНИЙ ИЗНОС В ОЦЕНКЕ – ВЗАИМОИСКЛЮЧАЮЩИЕ ПОНЯТИЯ?

Беляев Д.И.
главный экономист

Смирнов К.Ю.
начальник отдела по работе с залогами
ОАО «Сбербанк России» г. Барнаул, Россия

Основой оценочной деятельности являются три прописные истины, три подхода, которые знает как начинающий, так и давно практикующий оценщик, – такие, как сравнительный, доходный, затратный. В самом идеальном случае, при определении стоимости какого либо объекта, все три подхода должны давать одинаковую стоимость. На практике данный результат практически недо-

стижим, потому что существует ряд факторов, которые в расчетах учесть достаточно сложно. К данным факторам можно отнести неконкурентные рынки, непрозрачность информации, субъективность оценщика и проч.

Подробно рассмотрим зависимость затратного подхода со сравнительным через соотношение в стоимости объектов недвижимости таких понятий, как прибыль предпринимателя и внешний износ.

В теории и на практике затратный подход трактуется как совокупность методов оценки стоимости объекта, основанных на определении затрат, необходимых для воспроизводства либо замещения объекта оценки, с учетом износа. Стоимость объекта недвижимого имущества по затратному подходу рассчитывается по формуле:

$$V_{\text{рын}} = V_{\text{зу}} + (V_{\text{вос}} \cdot \text{К}_{\text{сов}}) + \text{ ПП}, \qquad (1)$$

где $V_{\text{рын}}$ – рыночная стоимость объекта недвижимости, рассчитанная по затратному подходу;

$V_{\text{зу}}$ – рыночная стоимость земельного участка под объектом недвижимости;

$V_{\text{вос}}$ – восстановительная стоимость оцениваемого объекта, т.е. это затраты, которые необходимо понести на создание объекта аналогичного оцениваемому;

ПП – прибыль предпринимателя (девелопера);

$\text{К}_{\text{сов}}$ – коэффициент совокупного износа объекта оценки, определяемого по формуле (2).

$$\text{К}_{\text{сов}} = 1 - (1 - \text{К}_{\text{физ}}) \cdot \left(1 - \text{К}_{\text{функ}}\right) \cdot (1 - \text{К}_{\text{внеш}}), \qquad (2)$$

где $\text{К}_{\text{физ}}$ – коэффициент физического износа объекта оценки;

$\text{К}_{\text{функ}}$ – коэффициент функционального износа объекта оценки;

$\text{К}_{\text{внеш}}$ – коэффициент внешнего износа объекта оценки [1].

Проведение экспертиз практических отчетов об оценке объектов недвижимости показывает, что вопрос, вынесенный в заголовок настоящей статьи, вызывает некоторые трудности среди оценщиков. Несмотря на достаточно большое количество работ, посвященных данной теме, среди ценовых арбитров встречаются два условных лагеря мнений. В первый входят те, которые считают прибыль предпринимателя и внешний износ понятиями, существующими отдельно и невзаимосвязанными, а второму отдали свое предпочтение оценщики, придерживающиеся противоположной точки зрения.

Попытаемся разобраться в данной проблеме и начнем с анализа определений рассматриваемых понятий.

Прибыль предпринимателя – это установленная рынком цифра, отражающая сумму, которую предприниматель ожидает получить в виде премии за использование своего капитала, инвестированного в строительный проект. Прибыль предпринимателя является в основном функцией риска и зависит от конкретной рыночной ситуации [4].

Внешний (экономический) износ есть потеря стоимости имущества, обусловленная влиянием внешних по отношению к имуществу факторов (между-

народные, национальные, отраслевые, локальные). К локальным внешним условиям относятся:

- изменение ситуации на рынке (спрос, предложение);
- местоположение (экология, транспортная доступность и т.д.);
- изменение финансовых и законодательных условий и т.п. [4].

Из определений становится ясно, что прибыль предпринимателя – это некоторая премия за вложенные инвестиции, которая является «стимулом строительства» новых объектов. Внешний износ – это противоположное понятие, которое отражает обесценивание объекта недвижимости.

Изменение внешних условий достаточно четко можно определить по падению прибыли предпринимателя. Пока прибыль предпринимателя будет превышать допустимый предел, новое строительство будет развиваться.

Наибольшую проблему доставляет определение величины, характеризующей переход от стабильных к измененным внешним условиям.

Полагаясь на аналитические данные, приведенные к.т.н. Л.А. Лейфером в аналитическом сборнике «Справочник оценщика недвижимости», мы видим, что допустимым пределом величины рентабельности для предпринимателя на российском рынке является:

- 23% при инвестициях в строительство жилой недвижимости экономкласса, а также офисно-торговых объектов;
- 18% при инвестициях в строительство производственно-складских объектов;
- 24% при инвестициях в строительство многоэтажной жилой недвижимости [2].

Исходя из этих данных, можно определить значение прибыли предпринимателя, при котором еще будет осуществляться инвестирование в новое строительство и ниже которого строительство будет резко замедляться. Объединяя вместе данные по норме прибыли, в среднем получаем 22%. Следовательно, в среднем по российскому рынку при данной норме прибыли предпринимателя еще будет осуществляться новое строительство, но ниже этого относительного значения инвестиционная деятельность будет резко снижаться с учетом того, что будут проявляться факторы внешнего износа.

Для понимания описанного выше рассмотрим практический пример.

Застройщик сдал в эксплуатацию многоквартирный кирпичный жилой дом, себестоимость строительства которого составила 40000 руб. за 1 кв. м. Подставляя вводные данные в формулу (1), получаем рыночную стоимость, равную 48800 руб. за 1 кв. м. Отсюда, если расчетное значение стоимости подтверждается рыночными данными, то застройщик получит ожидаемую норму прибыли в размере 22%.

С другой стороны, если же рыночная ситуация складывается не в пользу застройщика и средняя рыночная стоимость на первичном рынке многоквартирного жилья составляет 38000 руб. за 1 кв. м, как следствие, возникает внешний износ в размере 5%. В данном случае Застройщик просто не возьмется за реализацию инвестиционного проекта по строительству дома, так как полученная выручка не покроет все понесенные затраты на стадии строительства.

Существует третья ситуация, при которой допустимая норма прибыли по инвестированию в строительство многоквартирного жилого дома будет меньше, чем по альтернативным проектам, т.е. вместо ожидаемой рентабельности на уровне 22% инвестор получит 15% (условно). С точки зрения оценки, потери на уровне 7%, можно трактовать как внешний износ, но только как внешний износ относительно альтернативных проектов, по аналогичным проектам, значение рыночной нормы прибыли предпринимателя будет на уровне 15%, а внешний износ равен 0.

Для более точного понимания необходимо представить смоделированные ситуации графически.

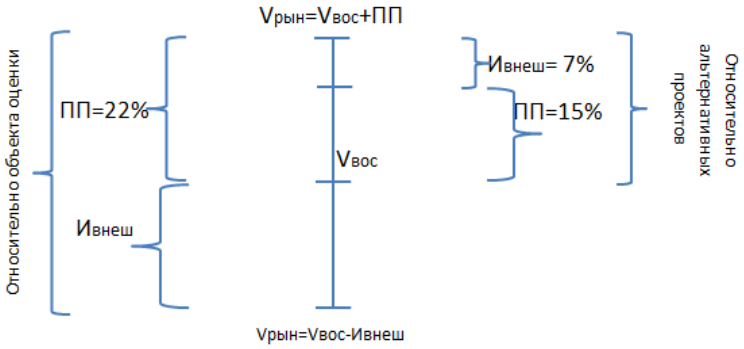


Рис. 1. Влияние прибыли предпринимателя и внешнего износа на рыночную стоимость объекта недвижимого имущества

Таким образом, на основании произведенного анализа можно сделать вывод, что с экономической точки зрения, внешний износ и прибыль предпринимателя – взаимоисключающие понятия, но с математической точки зрения данные показатели никак не соотносятся (см. формулы 1 и 2). Поэтому с позиции корректности формула расчета стоимости объекта недвижимого имущества должна быть доработана с учетом влияния данных показателей друг на друга.

Библиографический список

1. Грязнова А.Г. Оценка недвижимости / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова. – М.: Финансы и статистика, 2003.

2. Лейфер Л.А. Справочник оценщика недвижимости. – Н. Новгород: НГЦ, 2012.

3. Определение прибыли предпринимателя и внешнего износа для объектов недвижимости [Электронный ресурс] http://cpcpa.ru/Publications/004/.

4. Тарасевич Е.И. Оценка недвижимости. – СПб.: СПбГТУ, 1997.

О НЕКОТОРЫХ ПРОБЛЕМАХ ОЦЕНКИ МАШИН И ОБОРУДОВАНИЯ ПО МАТЕРИАЛАМ АЛТАЙСКОГО КРАЯ

Десятов В.В.
начальник отдела оценки оборудования
ООО «Агентство Оценки»,
г. Барнаул, Россия

Машины и оборудование как объекты движимого имущества вступают в хозяйственный оборот, и с ними совершаются различные операции. Они могут быть объектом сделок, связанных с установлением, изменением и прекращением вещных прав, и в силу этого становиться объектом оценки. Для оценочной практики наиболее характерно рассмотрение машин и оборудования как собственности, принадлежащей юридическим лицам.

На практике наиболее часто оценка машин и оборудования независимыми оценщиками производится преимущественно для целей кредитования, в ряде случаев – для совершения сделок купли-продажи или сдачи в аренду, а также в условиях ликвидации бизнеса.

На основе некоторого опыта в области оценки машин и оборудования на предприятиях молокоперерабатывающего, зерноперерабатывающего, деревообрабатывающего и др. комплексов Алтайского края нами был выявлен ряд проблем, негативно влияющих на эффективность оценки машин и оборудования, приведена их авторская классификация, а также предложены некоторые направления в решении данных проблем. Это тем более важно, что теория оценки машин и оборудования (А. Грязнова, М. Федотова, А. Попеско, А. Ступин, С. Чесноков и др.) [1, 2], как правило, не вполне соответствует наработкам практики.

Нами выделены организационные, методические проблемы и проблемы, связанные со спецификой объекта оценки и рынка.

Организационные проблемы связаны преимущественно с начальными этапами проведения оценки машин и оборудования. Как показывает практика, проблемы нередко возникают уже на этапах идентификации объектов оценки и технической экспертизы машин, механизмов и оборудования с определением таких характеристик и параметров, как тип, наименование, модель, марка, год выпуска и ввода в эксплуатацию, техническая мощность, предприятие-производитель, назначение и принцип действия, масса и габариты, основные характеристики системы управления, комплектация и т.д. [2]. Такими проблемами являются:

1. Дефицит исходных данных (отсутствие точной и полной информации о происхождении, производительности, годах выпуска и ввода в эксплуатацию объекта оценки и т.д.). Например, документация на оборудование может быть утеряна, заводские таблички – отсутствовать, а сведений бухгалтерского учета недостаточно, и т.д.

2. Искажение исходных данных по субъективным причинам. Здесь возможны ситуации, когда сведения об основных параметрах оцениваемого обо-

рудования (производительность и т.п.), которые невозможно установить из объективных источников, могут быть искажены заинтересованными лицами.

3. Невозможность выявить ряд параметров оцениваемого объекта в силу временного фактора. Например, сложно оценить надежность и ремонтопригодность новой модели оборудования.

4. Несоответствие требований заказчиков или третьих лиц (например, банков) ситуации, складывающейся на рынке машин и оборудования. Примером для этой проблемы является требование ряда банков к обязательному применению сравнительного подхода в оценке машин и оборудования, притом, что вторичный рынок некоторого специализированного оборудования неразвит, и найти предложения для анализа и последующего расчета стоимости затруднительно или невозможно. (Данная проблема является пограничной, она координируется с проблемой третьей группы, т. е. со спецификой объекта оценки и его рынка).

Наряду с организационными проблемами, на наш взгляд, актуальны **методические проблемы.** Эти проблемы связаны с несовершенством методов оценки машин и оборудования в рамках трех основных подходов: затратного, сравнительного и доходного.

1. Проблема начисления износов: а) для затратного подхода распространенной проблемой при начислении физического износа является несоответствие возраста состоянию машин и оборудования [3, 4, 5]; б) при начислении внешнего износа для машин и оборудования возможна ситуация, когда дальнейшее использование оборудования невозможно вообще (например, в силу принятия новых экологических стандартов) или невозможно без серьезной и дорогостоящей модернизации. В таких случаях возможен расчет утилизационной или инвестиционной стоимостей; в) начисление функционального износа производится, если вместо оцениваемых машин и оборудования на дату оценки производителями выпускаются более совершенные экземпляры аналогичного назначения.

2. Проблема применения средних индексов, нормативов и показателей для оценки машин и оборудования. Это связано с тем, что в рассматриваемой области нет таких обобщающих технико-экономических показателей, как, например, стоимость 1 кв. м площади, 1 куб. м объема, 1 погонного метра длины и им подобных, широко используемых при оценке зданий, сооружений и облегчающих их оценку. Также номенклатура машин и оборудования, их функциональные, конструктивные и эксплуатационные характеристики, следовательно, и ценовые параметры изменяются более динамично и радикально. Это обстоятельство резко сужает возможности и границы применения в целях оценки средних цен или индексов средних цен [6].

3. Устаревание существующих нормативов, применяемых для оценки машин и оборудования, а также расхождение этих нормативов с реалиями рынка. Например, применение ЕНАО – Единых норм амортизационных отчислений – (как вариант – ЕНАО, увеличенных на 20%) – при определении физического износа при оценке машин и оборудования далеко не всегда позволяет получить верный результат.

Проблемы, связанные со спецификой объекта оценки и рынка, заключаются в многообразии видов машин и оборудования, их широкой вариативности, различий в специализации. Это обуславливает отсутствие единых закономерностей при определении стоимости и выявлении особенностей первичного и вторичного рынков машин и оборудования. На наш взгляд, это следующие проблемы:

1. Проблема уникальности объектов. Наличие среди оцениваемых объектов уникальных единиц оборудования (технологических линий, производственных комплексов), подбор аналогов к которым является проблематичным (увеличивается объем работ и сроки выполнения отчета об оценке), а в ряде случаев такая ситуация делает подбор аналогов невозможным.

2. Проблема непрозрачности или отсутствия арендных ставок. Она заключается в малой распространенности или полном отсутствии в открытом доступе данных по реальным арендным ставкам на машины и оборудование, что затрудняет расчет стоимости доходным подходом.

3. Проблема влияния производителя на цену. Влияние бренда производителя и страны изготовления на стоимость сходных по основным параметрам единиц оборудования (технологических линий, производственных комплексов), малая распространенность информации по различающимся параметрам таких единиц, а также проблематичность определения постоянной зависимости цены от бренда и/или страны-изготовителя.

В настоящее время распространена тенденция копирования европейского оборудования китайскими производителями, при этом сходные и идентичные по основным техническим параметрам единицы оборудования (технологические линии, производственные комплексы) значительно различаются в цене, что делает невозможным их взаимное применение в качестве аналогов.

В основу выделения трех групп проблем положены стадии процесса оценки, т.е. организационные проблемы присущи в основном начальным стадиям процесса: сбору информации, идентификации объектов и т.д.; методические проблемы – стадиям расчета стоимости оборудования; проблемы, связанные со спецификой объекта оценки и рынка, влияют в той или иной степени на все стадии оценки, особенно – на стадию расчета.

Решение организационных проблем требует, на наш взгляд, совершенствования нормативно-правовой базы и систематизации информации об объекте оценки и рынке машин и оборудования (например, создание баз данных и каталогов по определенному типу оборудования) и т.д. Методические проблемы требуют совершенствования методик оценки машин и оборудования в соответствии с реалиями рынка (например, существуют методики оценки металлорежущих станков, но нет таких методик специально для линий переработки молока) и т.д. Проблемы третьей группы так или иначе будут существовать всегда, но их негативное влияние уменьшится, если решить первые две группы проблем. Решение выделенных нами трех групп проблем позволяет повысить эффективность оценки, т.е. уменьшить время проведения оценки, снизить трудозатраты оценщика, повысить точность и обоснованность результата оценки.

Библиографический список

1. Оценка бизнеса: Учебник / Под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2006.
2. Попеско А.И. Износ технологических машин и оборудования при оценке рыночной стоимости / А.И. Попеско, А.В. Ступин, С.А. Чесноков. – М.: ООО «Российское общество оценщиков», 2002.
3. Смоляк С.А. Проблемы и парадоксы оценки машин и оборудования / С.А. Смоляк. – М.: РИО МАОК, 2008.
4. Смоляк С.А. Модели оценки износа машин и оборудования // Анализ и моделирование экономических процессов / С.А. Смоляк. – М.: ЦЭМИ РАН, 2008. – Вып. 5.
5. Смоляк С.А. Модели оценки износа машин и оборудования – II // Анализ и моделирование экономических процессов / С.А. Смоляк. – Вып. 7. – М.: ЦЭМИ РАН, 2010.
6. Уразбеков А.К. Проблемы и особенности оценки машин и оборудования / А.К. Уразбеков, В.М. Журавлев. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: http://www.group-global.org/publication/view/3017?lang=en.

ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ БИЗНЕСА. ЧЕТЫРЕ ТЫСЯЧИ КИЛОМЕТРОВ ОТ МОСКВЫ. НАШЕ ВРЕМЯ

Казанцев И.В.
специалист в области оценки
ООО «КИТ-основа»
г. Барнаул, Россия

Радуйся малому, тогда и большое придет.
Петр I.

ЧАСТЬ 1. ОБЩЕОПИСАТЕЛЬНАЯ

Количество отчетов об оценке находится в прямой зависимости от необходимости их предъявить в определенных ситуациях. Ситуации регулируются законодательством России. Отчет об оценке бизнеса становится необходим в следующих ситуациях:

- приватизация пакетов акций и долей;
- реализация пакетов акций и долей в рамках конкурсного производства;
- кредитование под залог пакетов акций и долей;
- наследование пакетов акций и долей;
- внесение в уставный капитал.

Вот далеко неполный перечень причин для обращения к оценщику бизнеса. Попробуем внести немного конкретики по каждой из причин.

1. Приватизация. Согласно планам приватизации Правительства РФ на 2012–2013 гг. будут проданы порядка 300 находящихся в федеральной собственности предприятий, а также пакеты акций 960 акционерных обществ (РИА Новости http://ria.ru/economy/20120622/679136721.html#ixzz2Qz0MOfPw). Та-

ким образом, правительству РФ потребуется порядка 1260 отчетов об оценке. Сколько отчетов достанется региональным оценщикам? Есть ощущение, что обойдутся московскими оценщиками. Приватизационные планы субъектов и муниципалитетов гораздо скромнее. По своим наблюдениям, могу сказать, что в Алтайском крае приватизируется не более 10 предприятий в год, т.е. пальцев рук для оценки спроса на оценку бизнеса будет достаточно.

2. Конкурсное производство. Новая редакция закона о банкротстве оставляет на усмотрение кредиторов вопрос об оценке у независимого оценщика имущества, входящего в конкурсную массу. Да и, честно признаться, в рамках такой оценки у конкурсного управляющего для оценщика в лучшем случае имеется лишь более менее актуальный баланс оцениваемого предприятия, и если сильно повезет – то и 2-я форма (Отчет о прибылях и убытках).

3. Кредитование. За 14 лет работы нашей фирмой был выполнен лишь один отчет об оценке 100% пакета акций предприятия для целей залога. Умиление от столь смелого поступка банковского сектора сойдет на нет, если уточнить, что кредит выдавался под гарантии Администрации Алтайского края.

4. Наследование. Отчет необходим для исчисления нотариальной пошлины. На 10 обращений по этим целям приходятся 9 отказов по причине отсутствия необходимых для оценки документов и 1 отказ вследствие дороговизны услуг по оценке.

5. Внесение в уставный капитал. За 14 лет на рынке оценки мне не приходилось сталкиваться с таким «экзотическим» способом формирования уставного капитала.

Гораздо веселее дело обстоит с оценкой иного имущества: оборудование, транспорт, жилая и коммерческая недвижимость с небольшими включениями в виде имущественных комплексов. Развитие данных направлений оценки обусловлено количественным увеличением и видовым разнообразием кредитных программ финансового сектора. Оценка бизнеса пока является «гостем на этом празднике жизни», и ее присутствие в перечне услуг региональных оценочных компаний носит больше декоративный и украшательский характер.

Оценка бизнеса в регионах присутствует в количестве, достаточном только лишь для того, чтобы отметить тот факт, что данная услуга востребована на региональных рынках оценки. Объем работ по оценке бизнеса лишь позволяет оценщикам не забыть основ ее проведения и указывать в резюме наличие опыта работы в данной области. Как это ни печально, но следует признать, что услуги по оценке бизнеса слабо востребованы в регионах России.

Тому, на мой взгляд, есть причины.

ЧАСТЬ 2. ПРИЧИННАЯ

Причина первая, основная.

Как уже упоминалось выше, региональные рынки оценки характеризуются невысоким уровнем спроса на услуги по оценке стоимости бизнеса. Количество «обязательных» отчетов невелико, а «добровольные» тенденции на региональном рынке оценки бизнеса не сформированы. Есть стойкое ощущение (для Алтайского края) того, что годовое количество отчетов об оценке бизнеса меньше количества оценочных фирм и предпринимателей, работающих на

рынке оценки имущества в Алтайском крае, т. е. примерно по одному отчету об оценке бизнеса на оценочную компанию. В данном аспекте я не учитываю «технические отчеты», когда «расчет» построен на основании балансовых показателей с некоторыми корректировками.

Причина вторая, квалификационная.

Как следствие причины первой, причина вторая – низкая мотивированность специалистов-оценщиков к приобретению знаний, умений, навыков в области оценки бизнеса. Действительно, надо обладать живым воображением и изрядным усердием, чтобы успешно и впрок готовиться к грядущим оценкам бизнеса. Поэтому в ответственных случаях заказчики уходят на оценку бизнеса в московские оценочные фирмы. Не добавляют в копилку знаний стоимостные судебные экспертизы по пакетам акций и долям, поскольку в рамках судебного разбирательства стоимость определяется в рамках одного метода – метода «чистых активов». Данный метод оперирует величинами рыночной стоимости активов предприятия с корректировкой по обязательствам предприятия перед кредиторами. Таким образом, участие в судебных стоимостных экспертизах по пакетам акций и долям развивает у специалистов навыки ретроспективной оценки отдельных видов имущества. Судебные экспертизы полностью игнорируют доход, генерируемый имуществом предприятия и рыночные перспективы продажи исследуемых пакетов акций и долей. Данное обстоятельство приводит, помимо всего вышеупомянутого, к хроническому искажению стоимости.

Причина третья, «доверительная».

В случае, когда есть добровольная потребность определить стоимость бизнеса, в полный рост встает вопрос доверия к специалисту, которому придется оценивать не только бизнес, но и результат хозяйственной деятельности заинтересовавшегося своей капитализацией заказчика. К моему громадному сожалению, примерно в 7 случаев из 10 приходится сталкиваться с восприятием оценщика, как специалиста, который, если захочет, то может нарисовать в отчете об оценке любую цифру. Наивно полагать, что такое отношение (зачастую подкрепленное немалым опытом) способствует укреплению авторитета и, как следствие, доверия к профессии оценщика.

Причина четвертая, «самоуверенная».

В мире система стоимостной оценки эффективности работы менеджмента считается наиболее точной и позволяющей делать однозначные выводы о полезности управляющего и его команды для собственника. Согласно этой системе все просто: если в результате управления стоимость акций выросла выше среднего по отрасли, то менеджер эффективный, если темпы роста ниже среднеотраслевых или отрицательные, то менеджер вреден для предприятия. Система легко реализуется для котируемых акций, для частных компаний реализуется через независимую оценку бизнеса. В региональных условиях собственник зачастую является и управляющим. В данных обстоятельствах он предполагает (зачастую ошибочно), что может сам взвешенно и непредвзято оценить итоги своей хозяйственной деятельности. В большинстве же случаев, когда независимая оценка могла выявить тревожные тенденции и можно указать пути повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности

оцениваемого предприятия, оказывается, что время упущено, и остается только размышлять о том, как выходить из ситуации с минимальными потерями.

ЧАСТЬ 3. ПОСЛЕДНЯЯ И ОПТИМИСТИЧЕСКАЯ

Несмотря на предыдущие 2 части доклада отметим некоторые позитивные тенденции на региональном рынке оценки.

Количество отчетов об оценке бизнеса, пусть и не реактивными темпами, но растет из года в год.

Развивающиеся средства коммуникации позволяют обращаться за помощью при сложных оценках к более продвинутым коллегам и даже нередко получать ее.

Система аккредитаций, проводимая финансовыми структурами, способствует очищению поля оценки от наиболее одиозных фигур и возвращает доверие клиентов к добросовестным оценщикам.

С течением времени «первокапиталисты» отходят от управления созданными их усилиями предприятий и начинают думать о системе оценки наемного управляющего.

Конечно, все это пока с трудом различается невооруженным глазом, но общий вектор изменений позволяет надеяться на развитие и укрепление региональных рынков оценки бизнеса.

ВОПРОСЫ ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ ТАРИФОВ РЕСУРСОСНАБЖАЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Мартенс А.А.
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
г. Барнаул, Россия

Одно из самых существенных влияний на состояние не только ЖКХ, но и всей экономики, оказывают тарифы ресурсоснабжающих организаций, т.е. тарифы на водоснабжение, водоотведение, теплоснабжение и проч. Так как они закладываются в себестоимость каждого товара, работы, услуги, произведенные на территории России и влияют, таким образом, не только на уровень цен в экономике, а значит, и величину инфляции, но и на конкурентоспособность организаций всех сфер экономики как на местном, так и на международном рынках.

Кроме того, специфика коммунальных услуг определяется их социальной значимостью, которая выражается в том, что данные услуги являются общественными в связи с тем, что обладают следующими свойствами:

- удовлетворяют базовые потребности индивида;
- являются незаменимыми, т.к. не имеют альтернативы, и потребители не могут отказаться от них или сократить объем их потребления;
- доступность, т.е. удовлетворение потребности в коммунальных услугах нельзя ограничить во времени, а следовательно, необходимо их бесперебойное оказание.

В связи с этим коммунальные услуги составляют основу жизнеобеспечения любого населенного пункта, т.к. от полноты и качества удовлетворения указанными услугами зависят жизнь и здоровье населения соответствующей территории, а затраты на потреблённые услуги входят в состав себестоимости любой продукции.

Именно специфика данных услуг определяет особенность ценообразования на них и особое внимание, прежде всего, со стороны различных органов исполнительной власти к формированию тарифов на коммунальные услуги, порядку их утверждения.

Практика же оценки тарифов на указанные услуги недостаточно обширна несмотря на существующий спрос, вызванный прежде всего активизирующейся судебной практикой. Это связано с трудоемкостью оценки, недостаточностью квалифицированных экспертов в данной области. Кроме того, данная оценка является не только трудоемкой, но и дорогостоящей услугой (от 70 000 тыс. руб.).

На настоящее время существует ряд вопросов, которые усложняют объективную оценку тарифов на услуги организаций коммунальной сферы.

Во-первых, закрытость информации и непрозрачность утверждения тарифов на коммунальные услуги. И это несмотря на то, что ресурсоснабжающая организация обязана при расчете тарифов по каждому виду коммунальных услуг формировать и защищать производственную программу, а орган исполнительной власти – например, при утверждении тарифов на холодную воду это Администрация города – обязан рассматривать и публиковать утвержденную производственную программу.

Производственная программа, представленная на утверждение, раскрывает порядок формирования каждого показателя, включенного в себестоимость услуги (например, при водоснабжении это заработная плата, затрата на добычу и очистку воды, амортизацию, электроэнергию и проч.). Калькуляция каждого показателя подробно раскрывается, обосновывается, документационно подтверждается. Итоговая же производственная программа, утвержденная органом исполнительной власти, показывает только комплексные показатели без их детальной расшифровки, не позволяющие оценить, какие из представленных статей ресурсоснабжающей организацией были включены и в каком объеме, в связи с тем, что законодательно орган исполнительной власти не обязан формировать заключение, которое бы детально расшифровывали каждый из включённых показателей.

Во-вторых, тарифы на коммунальные услуги формируются заблаговременно, как правило, за 9 мес. до следующего года. Как следствие, при оценке данных тарифов могут расходиться различные показатели, а также правовые основы на момент оценки и момент расчета тарифа могут также не совпадать.

Кроме того, особенность деятельности ресурсоснабжающих организаций также накладывает определенную специфику на оценку тарифов данных компаний, что связано с социальной напряженностью в области тарифообразования и качества услуг данных компаний, с установками со стороны отдельных органов государственной власти,

Основной мотивацией ресурсоснабжающих организаций при формировании тарифов является прежде всего максимальная закладка планируемых затрат в себестоимость тарифа услуги, в то время как процесс разработки производственной программы должен осуществляться на основе принципов системности, целесообразности, обоснованности, достоверности, прозрачности, рациональности использования производственных мощностей, оптимизации затрат организаций коммунального комплекса.

В заключение отметим, что ниша в области оценки тарифов ресурсоснабжающих организаций не является заполненной, но спрос на данный вид оценки будет, безусловно, расти.

Библиографический список

1. Федеральный закон «О водоснабжении и водоотведении» от 7.12.2011 г. № 416-ФЗ. Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru.

2. Постановление Правительства РФ от 14.07.2008 г. № 520 «Об основах ценообразования и порядке регулирования тарифов, надбавок и предельных индексов в сфере деятельности организаций коммунального комплекса» // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru.

3. Методические указания по расчету тарифов и надбавок в сфере деятельности организаций коммунального комплекса, утв. Приказом Минрегиона РФ от 15.02.2011 г. № 47 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru.

4. Методические рекомендации по разработке производственных программ организаций коммунального комплекса, утвержденные Приказом Минрегиона России от 10.10.2007 г. № 101 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: http://www.consultant.ru.

МЕТОД СИСТЕМНОЙ СТОИМОСТИ В ОПТИМИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ

Матяш И.В.
д.э.н., профессор
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
г. Барнаул, Россия

В соответствии с концепцией ценностно-ориентированного управления (*VBM, Value-Based Management*) целью предпринимательского проекта является рост стоимости капитала. Покажем пример оценки стоимости проекта по критерию системного эффекта.

Системный эффект проекта (остаточный денежный поток) за n периодов определяется показателем чистой текущей системной стоимости проекта. Чистая текущая системная стоимость проекта (*NPSV)* – это остаточный денежный поток (финансовый результат) проекта, определяемый после выплат издержек

финансирования (примем равными ставке rs_c) и вычета «нормального роста капитала» (примем равным ставке rs_g).

Системный эффект проекта (остаточный денежный поток) за n периодов определяется показателем чистой текущей системной стоимости проекта *(«Net Present Systemic Value», NPSV*) по формуле:

$$NPSV = \sum_{n=1}^{T} \frac{FCF_n}{(1+g)^n}, \quad (1)$$

где g – ставка дисконта для оценки системного эффекта (формула 2)

$$g = rs_C + rs_g = rs + rs = 2rs \quad (2)$$

Значение свободного денежного потока (*Free Cash Flows, FCF*) для совокупного капитала определим с корректировкой на стоимость процентов, уплаченных по заемным средствам:

$$FCF = ЧП + ПрУпл + Аморт + ИнвОК + \Delta ЧОК, \quad (3)$$

где *ЧП* – чистая операционная прибыль, *Аморт* – сумма начисленной амортизации за период, *ИнвОК* – денежный поток от инвестиций в основной капитал, $\Delta ЧОК$ – денежный поток от инвестиций в оборотный капитал (прирост чистого оборотного капитала), *ПрУпл* – сумма процентных платежей по заемным средствам.

Таким образом, чистая текущая системная стоимость проекта (*NPSV)* – это вновь созданная системная стоимость, «сверхприбыль», понимаемая как сверх «средней рыночной прибыли», что в конечном итоге означает чистый прирост стоимости проекта.

Определим значение NPSV (Табл.), расчет – формула 4:

$$NPSV = \sum_{n=1}^{T} \frac{FCF_n}{(1+g)^n} = -31540 + \frac{2873}{(1+0{,}2)^1} + \frac{1707}{(1+0{,}2)^2} + \frac{6918}{(1+0{,}2)^3} + \frac{14487}{(1+0{,}2)^4} + \frac{20700}{(1+0{,}2)^5} = -8652 \quad (4)$$

По данным таблицы видим, что в рассматриваемом проекте после выплат издержек финансирования текущая стоимость активов снижается на 8652 тыс. руб., о чем свидетельствует отрицательная величина показателя *NPSV* (Табл.), (строка 5).

Определим, насколько надо скорректировать свободный (реальный) денежный поток, чтобы обеспечить, как минимум, сохранение текущей стоимости активов (ориентируемся на рыночную «норму роста» капитала, принятую, как указано выше, равной ставке rs_g).

С помощью метода взноса на амортизацию единицы определим значение корректировки, т.е. найдем, насколько надо увеличить реальный денежный поток в каждом периоде, чтобы достичь неотрицательного значения чистой текущей системной стоимости проекта (*NPSV=0*).

Таблица

Обоснование корректировки реального денежного потока в каждом периоде для достижения окупаемости инвестиций по критерию системной эффективности капитала

Показатель	0	1	2	3	4	5	Итого
1. Свободный денежный поток	-31540	2873	1707	6918	14487	20700	15144
2. Коэффициенты дисконтирования (примем g=WACC=10%	1	0,909	0,826	0,751	0,683	0,621	
3. ***NPV* при g=0,1**	-31540	2612	1411	5197	9895	12853	**428**
4. К-ты дисконтирования при **g=0,2** (примем rs_c=*10%*, rs_q=*10%)*	1,000	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402	
5. **NPSV при g=0,2**	-31540	2394	1185	4003	6986	8318	**-8652**
6. Требуемый размер корректировки реального денежного потока для достижения *NPSV=0*	0	2893	2893	2893	2893	2893	14465
7. Скорректированный реальный денежный поток для достижения *NPSV=0*	-31540	5766	4600	9811	17380	23593	29610
8. ***NPSV*** (по скорректированному денежному потоку.) g=0,2	-31540	4805	3195	5677	8382	9482	0
9. Требуемый размер корректировки реального денежного потока для достижения *NPSV=700 тыс. руб.*	0	3127	3127	3127	3127	3127	15636
10. Скорректированный реальный денежный поток для достижения *NPSV=700 тыс. руб.*	-31540	6000	4834	10045	17614	23827	30780
11. ***NPSV*** (по скорректированному денежному потоку.) g=0,2	-31540	5000	3357	5813	8494	9576	700

Размер ежегодной корректировки денежного потока при (*g=0,2*) равен:

$$PMT = PV_{K^0} \frac{g}{1-\frac{1}{(1+g)^T}}; \quad (5)$$

$$PMT(noNPSV) = |NPSV| \frac{g}{1-\frac{1}{(1+g)^T}} = 8652 \frac{0{,}2}{1-\frac{1}{(1+0{,}2)^5}} = 2893{,}07 \quad (6)$$

Таким образом, мы определили, что для достижения окупаемости проекта по *NPSV* необходимо изыскать возможность в каждом периоде проекта увеличить реальный денежный поток минимум на 2893,07 тыс. руб. Этого можно достичь за счет реализации мер по увеличению выручки от продаж или снижению постоянных и/или переменных затрат, или снижению инвестиционных затрат.

Определим размер реального денежного потока в каждом периоде с учетом корректировки (табл.), (строка 7).

Для проверки найдем показатель *NPSV* по скорректированному реальному денежному потоку (g=0,2) (табл.), (строка 8):

$$NPSV = \sum_{n=1}^{T} \frac{FCF_n}{(1+g)^n} = -31540 + \frac{5766}{(1+0{,}2)^1} + \frac{4600}{(1+0{,}2)^2} + \frac{9811}{(1+0{,}2)^3} + \frac{17380}{(1+0{,}2)^4} + \frac{23593}{(1+0{,}2)^5} = 0$$

Как видим, после корректировки *NPSV=0*, т.е., достигнута окупаемость инвестиций после выплаты издержек финансирования и с учетом нормы среднего рыночного роста активов проекта. Чтобы повысить безопасность и финансовую устойчивость проекта, увеличим размер корректировки так, чтобы обеспечить достижение положительного значения *NPSV*. Определим требуемый размер корректировки реального денежного потока для достижения, например, NPSV=700 тыс. руб. и при (g=0,2):

$$PMT(noNPSV) = |NPSV| \frac{g}{1 - \frac{1}{(1+g)^T}} = (8652 + 700) \frac{0{,}2}{1 - \frac{1}{(1+0{,}2)^5}} = 3127{,}14$$

Для достижения *NPSV=700 тыс. руб*. необходимо изыскать возможность в каждом периоде проекта за счет увеличения выручки от продаж, снижения постоянных и/или переменных затрат, или снижения инвестиционных затрат увеличить реальный денежный поток на 3127,14 тыс. руб. (табл.), (строка 9).

Определим размер реального денежного потока в каждом периоде с учетом корректировки (табл.), (строка 10).

По скорректированному реальному денежному потоку найдем показатель *NPSV* при (*g=0,2*):

$$NPSV = \sum_{n=1}^{T} \frac{FCF_n}{(1+g)^n} = -31540 + \frac{6000}{(1+0{,}2)^1} + \frac{4834}{(1+0{,}2)^2} + \frac{10045}{(1+0{,}2)^3} + \frac{17614}{(1+0{,}2)^4} + \frac{23827}{(1+0{,}2)^5} = 700$$

Как видим, после корректировки реального денежного потока достигнуто запланированное значение *NPSV=700 тыс. руб.* Это значит, что при выполнении скорректированного плана денежных потоков проект обеспечит рост текущей стоимости активов на 700 тыс. руб. (табл.), (строка 11).

Вывод. Политика открытости и выход на мировые рынки делают необходимым подстраиваться под рост требований к конкурентоспособности бизнеса в условиях глобализации, что требует повышения надежности подготовки и оптимизации инвестиционных стратегий.

Рассматриваемый в работе показатель NPSV более точно характеризует эффективность проектов по сравнению с традиционно применяемым показателем NPV. *Только проект с положительным значением NPSV действительно обеспечивает рост стоимости капитала с учетом реальной нагрузки инвестиционных задач. При NPSV<0, пусть даже при этом NPV>0 проект окупает затраты не в полной мере, т. е., происходит скрытое «проедание» чистых активов. В такой ситуации, чтобы сохранить начальный объем совокупного капитала и сохранить масштаб бизнеса, потребуется каждый год пополнять источники средств, например, дополнительно привлекать заемный капитал.*

Таким образом, метод чистой текущей системной стоимости (*NPSV*) позволяет уточнить оценку эффективности и более точно выполнять оптимизацию

проекта. Применение показателя чистой текущей системной стоимости (*NPSV*) в качестве критерия управления проектами открывает дополнительные возможности увеличения запаса финансовой прочности реализуемых стратегий, повышения устойчивости и снижения риска долгосрочных инвестиционных решений.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ УПУЩЕННОЙ ВЫГОДЫ: ПРАВОВЫЕ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И МАТЕМАТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Самсонов Р.А.
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
г. Барнаул, Россия

Гражданский оборот зачастую сопровождается нарушением прав тех или иных лиц, в результате чего могут возникать убытки, требующие оценки их стоимости и возмещения. Согласно ст. 15 Гражданского кодекса Российской Федерации «1. Лицо, право которого нарушено, может требовать полного возмещения причиненных ему убытков, если законом или договором не предусмотрено возмещение убытков в меньшем размере. *2. Под убытками понимаются расходы, которые лицо, чье право нарушено, произвело или должно будет произвести для восстановления нарушенного права, утрата или повреждение его имущества (реальный ущерб), а также неполученные доходы, которые это лицо получило бы при обычных условиях гражданского оборота, если бы его право не было нарушено (упущенная выгода)*. Если лицо, нарушавшее право, получило вследствие этого доходы, лицо, право которого нарушено, вправе требовать возмещения наряду с другими убытками упущенной выгоды в размере не меньшем, чем такие доходы».

Кроме этого, как следует из содержания ст. 394 ГК РФ, если за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательства установлена неустойка, то убытки возмещаются в части, не покрытой неустойкой, а законом или договором также могут быть предусмотрены другие варианты сочетания взысканий в виде убытков и неустойки. Тем не менее до сих пор отсутствует официальная методика по оценке упущенной выгоды, что частично компенсируется судебными актами (Письмо Госарбитража СССР от 28.12.1990 № С-12/НА-225, Постановление Пленума ВС РФ № 6, Пленума ВАС РФ № 8 от 01.07.1996 «О некоторых вопросах, связанных с применением части первой Гражданского кодекса Российской Федерации» и др.). При этом имеются множественные ведомственные и отраслевые методические рекомендации по определению реального ущерба. Следует отметить, что в США, Англии и многих странах понятие, идентичное российскому «упущенная выгода» (как мера ответственности, ст. 393 ГК РФ), отсутствует, но имеются детально разработанные средства правовой защиты («remedy»).

Оценка реального ущерба в силу высокой степени определенности возникающих издержек является тривиальной задачей и получила удовлетворительное решение как со стороны экономико-математических методов, так и с позиции права. Законодательная дефиниция «упущенной выгоды», оценка которой связана с большой неопределенностью и стохастическими процессами, содержит в себе несколько неточностей, пробелов и противоречий, что соответственно влияет: а) на корректность экономической трактовки содержания упущенной выгоды; б) на точность математической формулы расчета упущенной выгоды; в) на адекватность правовой квалификации упущенной выгоды. Рассмотрим выявленные проблемы подробнее, предлагая некоторые решения.

Проблема экономической трактовки категории «Упущенная выгода». Определение упущенной выгоды посредством категории «Доходы» экономически некорректно и сопряжено с так называемым «двойным счетом», так как в структуру доходов входит не только прибыль, но и себестоимость производства экономических благ, которая возвращается в выручке (*TR*) через цену товара. Следовательно, определение упущенной выгоды как недополученных доходов влечет за собой завышение ее размеров на величину себестоимости экономических благ, которая должна учитываться в составе реального ущерба через произведенные расходы, либо вообще отсутствует по причине нарушения прав, из-за чего соответствующие расходы не были произведены.

$$Доходы = \textbf{прибыль} + себестоимость$$

При этом остается открытым вопрос о соотношении понятий «экономическая» и «бухгалтерская» прибыль в оценке упущенной выгоды. Если учесть, что имплицитные издержки (*IC*), учитываемые при расчете экономической прибыли (*Pe*), в отличие от эксплицитных (*EC*), не могут быть вменены в реальный ущерб, то, чтобы их учесть, необходимо рассчитывать упущенную выгоду посредством использования показателя бухгалтерской прибыли (*Pb*), в неявном виде содержащей данный тип затрат. Но такая логика может быть использована для оценки упущенной выгоды только в ретроспективном периоде, когда расходы уже фактически произведены:

$$Pb = TR - EC,\ Pe = Pb - IC \ \text{ или } \ Pe = TR - EC - IC$$

Для оценки упущенной выгоды в будущих периодах необходимо рассчитывать экономическую прибыль, так как никаких фактических издержек лицо, чьи права нарушены, в данном случае не несет. Что касается реального ущерба, включающего в себя расходы, которые лицо, чье право нарушено, должно будет произвести для восстановления нарушенного права, то для его оценки составляются специальные сметы на основе так называемого затратного подхода. Подчеркнем, что основания для компенсации такого рода расходов (реального ущерба) возникают в прошлом, но априори их нет в будущем. Поэтому ни эксплицитных, ни имплицитных фактических издержек для ведения обычного гражданского оборота, которые необходимо будет компенсировать, при оценке упущенной выгоды будущих периодов еще не существует, а значит, они и не могут быть включены в состав убытков.

С учетом сделанных замечаний в п. 2 ст. 15 Гражданского кодекса Российской Федерации следует рекомендовать внести изменения, уточняющие категорию «Упущенная выгода», заменив слова «доходы» на «прибыль».

Проблема оценки упущенной выгоды «в пространстве». Определение упущенной выгоды «при обычных условиях гражданского оборота» требует уточнения содержания данных обстоятельств. Из принципа «При обычных условиях гражданского оборота» явно следует лишь среднестатистический характер условий обычного гражданского оборота (параметров спроса, производства и продаж, издержек, цен, рентабельности и качества), сглаженных на основе аппроксимации колебаний в аномальные периоды. Таким способом исключаются экстремальные значения параметров гражданского оборота, содержащие благоприятные или неблагоприятные условия, несоответствующие обычным. Но что понимать под экономическим содержанием обычных условий гражданского оборота при оценке упущенной выгоды: обычные условия гражданского оборота на рассматриваемом рынке или для рассматриваемой фирмы?

Упущенная выгода, с позиции экономики, носит гипотетический и динамический характер, поэтому данное противоречие легко снимается: математическая оценка упущенной выгоды имеет не точечное, а интервальное значение. Следовательно, «область возможных значений» упущенной выгоды лежит в некотором диапазоне решений, формируемых «обычными условиями гражданского оборота», а в качестве крайних оценок выступают значения рентабельности на рассматриваемом рынке и для рассматриваемой фирмы. Таким образом, проблема оценки упущенной выгоды в обычных условиях гражданского оборота на рассматриваемом рынке для рассматриваемой фирмы может быть сведена к так называемой задаче «интервальной неопределенности».

Общая формула для определения интегрального экономического эффекта в условиях интервальной неопределенности представлена критерием «оптимизма-пессимизма», разработанным Л. Гурвицем (Hurwicz L. Optimality Criteria for Decision Making under Ignorance // Cowles commission papers. No 370, 1951):

$$E_u = hE_{\max} + (1-h)E_{\min},$$

где E_u – значение ожидаемого интегрального экономического эффекта (прибыли). E_{max} *и* E_{min} – соответственно наибольший (оптимистичный сценарий) и наименьший (пессимистичный сценарий) интегральные экономические эффекты в анализируемом периоде.

Таким образом, для учета сценариев «обычных условий гражданского оборота» могут быть использованы средние значения прибыли «на рассматриваемом рынке» и «для рассматриваемой фирмы». $0 \le h \le 1$ – специальный норматив для учета неопределенности эффекта, отражающий систему предпочтений соответствующего хозяйствующего субъекта в условиях неопределенности. При $h = 0$ эта формула требует оценивать ситуацию пессимистически – применительно к наихудшему из возможных сценариев. При $h = 1$ эта формула требует оценивать ситуацию оптимистически, ориентируясь на лучший из возможных сценариев. На практике считается, что удовлетворительные результаты получаются при $h = 0{,}3$.

Проблема оценки упущенной выгоды «во времени». Любой экономический объект обладает разной стоимостью во времени. Поэтому упущенная выгода должна быть скорректирована на дату оценки посредством использования ставки рефинансирования, устанавливаемой Центральным Банком Российской Федерации. Ставка рефинансирования характеризует предельно минимальную безрисковую альтернативную доходность с учетом инфляции в экономике.

На дату оценки (настоящее) упущенная выгода может существовать как в прошлом (период от момента ее возникновения до оценки), так и в будущем (если есть основания полагать, что денежный поток в условиях отсутствия нарушений прав распространялся бы на будущие периоды). Выявленная хронологическая неоднородность позволяет выделить «ретроспективную» и «перспективную» формы упущенной выгоды, что требует применения разных экономико-математических операций для оценки их стоимости во времени.

В ретроспективном периоде оценка упущенной выгоды может быть проведена на основе метода компаундирования денежных потоков посредством расчета показателя «Чистая наращенная стоимость» («типа NFV»). В перспективном периоде оценка упущенной выгоды строится с использованием экономико-математических операций дисконтирования и капитализации будущих денежных потоков: показатель «Чистая дисконтированная стоимость» («типа NPV»). Объединив два подхода, получим общую математическую запись формулы для расчета стоимости упущенной выгоды во времени:

$$VLCT = \sum_{p=1}^{N} Pb_p \times \prod_{i=1}^{p}(1+d_i) + \sum_{t=0}^{T} \frac{Pe_t}{\prod_{j=1}^{t}(1+r_j)} + \frac{Pe_T \times (1+q_{\overline{T}})}{(r-q_{\overline{T}}) \times \prod_{j=1}^{T}(1+r_j)},$$

где $VLCT$ – стоимость упущенной выгоды во времени; Pb_p – значение бухгалтерской прибыли на *p-м* этапе; Pe_t – значение экономической прибыли на *t-м* этапе; N – количество ретроспективных этапов; T – количество перспективных этапов; d_i – ставка компаундирования на этапе с номером i (соответствует ставке рефинансирования в период возникновения упущенной выгоды с учетом корректировки на формат этапа); r_j – ставка дисконтирования на этапе с номером j (соответствует ставке рефинансирования в период оценки упущенной выгоды с учетом корректировки на формат этапа); $q_{\overline{T}}$ – темп роста.

В этом контексте отметим, что нормативная конструкция п. 4 ст. 393 ГК РФ, устанавливающая, что «при определении упущенной выгоды учитываются предпринятые кредитором для ее получения меры и сделанные с этой целью приготовления», подходит только к случаю оценки ретроспективной упущенной выгоды, так как данные действия могут быть известны и зафиксированы. По причине неопределенности таких мер и приготовлений для будущих периодов при оценке перспективной упущенной выгоды рассматриваемая норма не может быть использована.

Проблема коллизионности норм оценки упущенной выгоды. Норма п. 4 ст. 393 ГК РФ, требующая по сути учета выполнения специальных, частных

условий гражданского оборота, вступает в некоторое противоречие с п. 2 ст. 15 ГК РФ, в котором достаточно четко установлено требование оценки упущенной выгоды при обычных условиях гражданского оборота.

В соответствии со ст. 1082 ГК РФ «Удовлетворяя требование о возмещении вреда, суд в соответствии с обстоятельствами дела обязывает лицо, ответственное за причинение вреда, возместить вред в натуре (предоставить вещь того же рода и качества, исправить поврежденную вещь и т.п.) или возместить причиненные убытки (пункт 2 статьи 15)». Такая норма позволяет компенсировать реальный ущерб, оставляя возмещение упущенной выгоды на усмотрение суда, что не соответствует экономической логике и содержанию ст. 15 ГК РФ.

Проблема оценки упущенной выгоды является достаточно сложной и многогранной. Поэтому использование системного подхода позволяет более полно раскрывать экономическое содержание, уточнять правовые формулировки и совершенствовать математический аппарат оценки упущенной выгоды.

ПРОБЛЕМА ОЦЕНКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СТОИМОСТИ БИЗНЕСА

Саратовцев Ю.И.
д.э.н., профессор,

Шленчак Е.Г.
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», г. Санкт-Петербург, Россия

На современном этапе экономических преобразований проблема оценки человеческого капитала в стоимости бизнеса не вызывает сомнений в своей актуальности, но тем не менее основные методы определения стоимости заимствованы из западной практики и не всегда адаптированы к условиям отечественной экономики.

Вопросу оценки человеческого капитала предприятий посвящено достаточно большое число работ как зарубежных, так и отечественных ученых, анализ которых показывает разнообразие существующих подходов.

Рассматривая зарубежные методики, прежде всего следует отметить модель индивидуальной стоимости работника, основанную на понятиях условной и реализуемой стоимостей, предложенную учеными из Мичиганского университета. Согласно их модели индивидуальная ценность работника определяется объемом услуг, который ожидается, когда работник предоставит или реализует, работая в данной организации. Однако данная методика позволяет лишь примерно спрогнозировать индивидуальную стоимость работника. Это объясняется тем, что стоимость человеческих ресурсов является вероятностной величиной (точное определение срока службы работника на предприятии невозможно, поскольку это зависит от множества факторов, которые трудно определить и измерить).

По мнению сторонников концепции человеческого капитала, продаются и покупаются лишь услуги человеческого капитала, которые представляют собой форму проявления производительных способностей человека в ходе самих процессов труда (производства). Человеческий капитал можно рассматривать как нематериальный актив (НМА) предприятия, и, в частности, Э. Брукинг [3] предлагает включить данный вид нематериальных активов в бухгалтерский баланс – это поможет руководителям понять, в чем заключается истинная ценность предприятия.

При анализе экономической литературы становится очевидным, что способности и умения персонала часто относят к нематериальным активам, однако в российской системе бухгалтерского учета нематериальным активом человеческий капитал не считается. Понятно, что для получения экономических выгод предприятие должно иметь контроль над активом. В случае с людьми это невозможно, т.к. человеческий капитал «не получишь, как лицензию, и не купишь, как программное обеспечение». Также в отношении человека не выполняется и второе условие: нет детально разработанных, общепризнанных способов экономической оценки людей; не существует какого-либо способа измерения ни количества, ни цены человеческих производительных способностей.

На сегодняшний момент человеческий капитал может оцениваться затратным, сравнительным и имущественным подходами (по аналогии с методами оценки бизнеса). При использовании затратного подхода человеческий капитал равняется сумме понесенных расходов на его создание, подготовку и т.д. Сюда можно отнести все расходы на персонал, понесенные предприятием. К недостаткам данного метода можно отнести то, что возникает проблема оценки эффективности затрат на человеческий капитал.

Сравнительный (рыночный) подход может заключаться в поиске на рынке специалиста, обладающего сходными характеристиками: уровнем подготовки, профессиональным опытом, здоровьем и т.д. Тогда стоимость сотрудника предприятия определяется ценой, за которую можно нанять подобного работника на рынке. Человеческий капитал предприятия в таком случае равен сумме «стоимостей» всех его сотрудников. Недостаток данного метода в том, что рынок труда не всегда отражает реальную ценность людей.

Доходный подход к оценке человеческого капитала заключается в дисконтировании чистого дохода, который может дать сотрудник предприятия. Данный метод наиболее распространен в оценке человеческого капитала, но также не лишен недостатков.

Сторонники теории человеческого капитала величину любого капитала определяют не ценой его производства, а экономическим эффектом от его использования. По мнению И. Фишера, использование капитала означает получение процента как универсальной формы любого дохода (заработной платы, прибыли, ренты). Дисконтируемая сумма будущих доходов и составляет величину применяемого капитала.

По мнению Г. Беккера [1], в каждом человеке присутствует элемент простого труда и человеческого капитала. Поэтому и зарплату, получаемую сотрудником, можно рассматривать как смесь цены его психических и умственных способностей на рынке и отдачи от вложенного в эти способности челове-

ческого капитала в виде рентного дохода. Анализ метода капитализации заработка, проделанный Л. Дублиным и А. Лоткой, является одним из наиболее совершенных изложений этого метода. Однако получить точные результаты денежной стоимости человека определенного возраста можно только в том случае, если существуют многофакторные, необходимые для расчетов данные. Это зачастую проблематично по причине отсутствия реальной информации.

Фитценц Я [4] связывает человеческий капитал с добавленной экономической стоимостью.

Имеется монетарная трактовка оценки человеческого капитала: М. Фридмен под человеческим капиталом понимает некий фонд, который обеспечивает труду перманентный (постоянный, непрерывный) доход. Перманентный доход представляет собой средневзвешенную величину ожидаемых будущих поступлений дохода.

В отечественной экономической науке подходы к оценке человеческого капитала также далеко неоднозначны. Так, В. Аллавердян предлагает методику расчета стоимости кадрового потенциала коммерческого предприятия, суть которой заключается в следующем: стоимость кадрового потенциала предприятия – совокупная оценочная стоимость всех работников предприятия. Оценочная стоимость работника – расчетная величина, равная произведению выплачиваемой или предполагаемой заработной платы работника на коэффициент Гкп (гудвилл кадрового потенциала).

Г.В. Борисов [2], описывая измерение человеческого капитала с точки зрения фирмы, выделяет способы оценки человеческого капитала: по затратам на восстановление рабочей силы, по ценности рабочей силы для организации, по настоящей стоимости будущих доходов работников.

Следует отметить специфичность отдельных показателей в приведенных и других методиках, вследствие чего использовать эти методики в исходном виде для оценки человеческого капитала российских предприятий не совсем удобно.

Анализ существующих методов оценки человеческого капитала позволяет сделать следующий вывод. Несмотря на большое количество как зарубежных, так и отечественных подходов к оценке человеческого капитала, отсутствует комплексная система показателей оценки человеческого капитала, отвечающая требованию соответствия стратегии и целям развития предприятия. Поэтому проблема получения достоверной оценки человеческого капитала в стоимости предприятий остается нерешенной.

Библиографический список

1. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Пер. с англ. – М.: ГУ ВШЭ, 2003.

2. Борисов Г.В. Человеческий капитал фирмы // Вестник СПбГУ. Сер. 5. – 1999. – № 1.

3. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. – СПб., 2001.

4. Фитценц Я. Человеческий капитал: как измерить и увеличить его стоимость. http://www.iteam.ru/publications/human/section_44/article_3000.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ ОЦЕНКИ БИЗНЕСА

Хасенова К.Е.
к.э.н.
Семипалатинский государственный университет им. Шакарима
г. Семей, Республика Казахстан

Международные стандарты оценки разрабатываются Международным комитетом по стандартам оценки (International Valuation Standards Committee – IVSC), международной организацией, объединяющей профессиональные организации оценщиков более чем 50 стран мира [1].

Ни в США, ни в Европе «нормативы», или «стандарты» оценки, не рассматриваются в качестве незыблемого свода законов. Именно поэтому одной из основных задач IVSC является достижение согласованности между национальными стандартами оценки и стандартами, которые наиболее подходят для нужд международного сообщества.

Стандарты и связанные с ними нормативные материалы на данный момент выражают мнение около 50 государств – членов IVSC.

Международные стандарты оценки имеют некоторые единую основу, прочный фундамент, отражающий единство экономических принципов, не зависящих от политических границ.

В настоящее время IVSC в своей деятельности уделяет особое внимание взаимной увязке Стандартов оценки и Стандартов финансовой отчетности, разрабатываемых международным комитетом по стандартам финансовой отчетности.

1 июля 2000 г. IVSC принял новую редакцию Международных стандартов оценки (МСО-2000), практически в 2 раза превышающих по количеству включенных в него документов ранее действовавших МСО, а 26 июля 2001 г. были приняты МСО в редакции 2001 г. (МСО-2001). Это издание развивает и углубляет положения издания МСО-2000 и отражает актуальные изменения на рынке оценочных услуг. В МСО-2001 включены рекомендации по оценке для целей финансовой отчетности, доработанные с участием Международной комиссии по финансовой отчетности (IASB).

Международные стандарты финансовой отчетности (International Accounting Standards – IAS) разрабатываются независимой международной организацией – Советом по международным стандартам финансовой отчетности (International Accounting Standards Board – IASB), который расположен в Лондоне.

Считается, что международные стандарты финансовой отчетности являются наиболее разработанными и продвинутыми бухгалтерскими стандартами в мире. Именно поэтому во многих странах: например, в Австралии, Германии и Великобритании, иностранные эмитенты могут представлять свою отчетность на биржи в соответствии не с национальными стандартами этих стран, а с международными стандартами. В других государствах: например, в Канаде, Японии и США, это также допускается, однако компании, готовящие отчетность по

МСФО, дополнительно должны предоставлять список ее отличий от отчетности, которая была бы подготовлена в соответствии с национальными стандартами этих стран. В некоторых странах (например, Чехии, странах Балтии) отчетность по МСФО должны составлять все крупные предприятия. В Казахстане с 2003 г. все банки, а с 2004 г. – и предприятия (кроме государственных и малых) должны будут готовить отчетность по МСФО [2].

Начиная с 2005 г. все компании стран Европейского союза, чьи акции котируются на биржах, будут обязаны составлять консолидированную финансовую отчетность в соответствии с МСФО (Директива ЕС, принятая в июне 2002 г. и одобренная Парламентом ЕС в январе 2003 г. Ожидается, что в марте 2003 г. она будет одобрена Советом министров ЕС). Исключение сделано лишь для предприятий, использующих ГААП США, а также для фирм, у которых на биржах котируются только долговые обязательства (облигации). Такие предприятия должны будут перейти на МСФО с 2007 г. По мнению Евросоюза, введение МСФО позволит устранить барьеры при международной торговле ценными бумагами, обеспечив единообразие, достоверность, прозрачность и сравнимость финансовой отчетности в странах ЕС. Планы Европейского союза затрагивают почти 8700 зарегистрированных на европейских биржах компаний, что составляет около 25% мировой рыночной капитализации.

Вполне возможно, что в ближайшем будущем проблема освоения МСФО коснется не только европейских компаний. Совсем недавно Совет по стандартам финансовой отчетности США (Financial Accounting Standards Board – FASB) и Совет по международным стандартам финансовой отчетности заявили о намерении провести гармонизацию ГААП США и МСФО.

Согласно программе гармонизации в ГААП США и МСФО будут внесены изменения, устраняющие определенные расхождения между двумя системами стандартов. Со временем планируется полная ликвидация существующих различий между ними. С учетом того, что на долю США приходятся около 52% мировой рыночной капитализации, МСФО имеют реальный шанс стать действительно всемирными стандартами учета.

В настоящее время действуют 34 международных стандарта финансовой отчетности. Однако МСФО постоянно изменяются, дополняются, утверждаются новые. В 2003 г. Совет по международным стандартам планирует принять еще два новых МСФО («Первоначальное применение международных стандартов финансовой отчетности» и «Вознаграждение в форме акций»), а также изменения к нескольким существующим стандартам [3].

Если в максимально сжатой форме сформулировать сущность международных стандартов финансовой отчетности, можно выделить ряд основополагающих принципов. МСФО базируется на трех главных концепциях: справедливой стоимости, приоритета экономического содержания над правовой формой и прозрачности.

Исчерпывающее обсуждение области знаний, включающей в себя методы и практические процедуры оценки, выходит за рамки задач, стоящих перед Стандартами. Однако для обеспечения лучшей согласованности между различными профессиональными дисциплинами и для уменьшения трудностей, свя-

занных с языковыми барьерами, Международные стандарты оценки включают в себя вступительный раздел, посвященный общим понятиям и принципам оценки, который служит основой для каждого из стандартов. Рыночная стоимость и базы, отличные от рыночной стоимости, рассматриваются в Стандартах 1 и 2 соответственно [4].

МСО-2001 содержит 2 рекомендации по применению стандартов. Рекомендация по применению № 1 рассматривает особенности применения стандартов для целей финансовой отчетности; рекомендация по применению стандартов № 2 – применение стандартов при оценке, проводимой для целей кредитования под залог.

МСО-2001 включают также в себя 7 методических руководств, посвященных вопросам оцени недвижимости, арендных прав, машин и оборудования, нематериальных активов, бизнеса, а также учета токсичных загрязнений при оценке. В трех комментариях (1–3) к МСО рассмотрены особенности проведения оценки на развивающихся рынках, методы активов общественного (государственного сектора), а также вопросы, связанные с оценкой активов в соответствии с требованиями Базельского комитета по банковскому надзору (Basel committee of banking supervision). Стандарт снабжен глоссарием.

Многолетняя деятельность IVSC по разработке стандартов привела к осознанию того факта, что сама стандартизация на международном уровне существенно отличается от процесса создания национальных стандартов.

Во многих странах торговое право и соответствующий комплекс регулирующих процедур предопределяют некоторое направление, иногда весьма специфическое, для стандартизации оценочной деятельности. Фонд оценки США, различные организации в рамках ЕС, такие, как, например, Европейская группа ассоциаций оценщиков, и регулирующие учреждения стран Центральной и Восточной Европы закладывают фундамент стандартов практической оценки.

Национальные стандарты оценки отражают:

- внутреннюю политику и установившиеся принципы практической деятельности;
- национальные политические и общественные цели;
- влияние самых разнообразных обычаев и языковых особенностей.

Таким образом, основными задачами международной и национальной системы стандартизации услуг в области оценки являются:

- обеспечение взаимопонимания и взаимодействия между всеми сторонами-участниками процесса оценки имущества;
- формирование нормативной базы для обеспечения проведения сертификации услуг по оценке;
- установление единых требований к методам оценки, содержанию и форме отчетов по оценке;
- создание и ведение системы классификации и кодирования технико-экономической информации, используемой при оценке;
- гармонизация терминологии, классификации услуг, методов оценки с международными стандартами;

- содействие соблюдению отечественного законодательства средствами и методами стандартизации.

Библиографический список

1. Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Международные стандарты финансовой отчетности. – Эдиториал УРСС, – 2005. – 240 с.

2. Международные стандарты финансовой отчетности: Перевод полного официального текста Международных стандартов финансовой отчетности, действующих в ЕС по состоянию на 1 января 2005 г. – Аскери. – 2005. – 1062 с.

3. Смирнова И.А. Международные стандарты финансовой отчетности. – М.: Финансы и статистика. – 2005. – 671 с.

4. Оценка недвижимости: Учебник / Под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 496 с

ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТОИМОСТИ КАПИТАЛА КОМПАНИИ

Хасенова К.Е.
к.э.н.

Масалимова С.Ж.
к.э.н., доцент, зав. кафедрой «Финансы»

Анарбеков Н.М.
Семипалатинский государственный университет им. Шакарима
г. Семей, Республика Казахстан

В настоящее время, в условиях существования различных форм собственности в Казахстане, особенно актуальным становится изучение теоретических и практических вопросов оценки бизнеса или компаний, напрямую связанных с аспектами формирования, функционирования и воспроизводства предпринимательского капитала. Возможности становления предпринимательской деятельности и ее дальнейшего развития могут быть реализованы лишь в том случае, если собственник разумно управляет капиталом, вложенным в предприятие.

Зачастую на практике капитал предприятия рассматривается как нечто производное, как показатель, играющий второстепенную роль. При этом на первое место, как правило, выносится непосредственно сам процесс деятельности предприятия. В связи с этим принижается роль капитала, хотя именно капитал и является объективной основой возникновения и дальнейшей деятельности предприятия, поскольку доход, прибыль приносит именно использование капитала, а не деятельность предприятия как таковая. Все это обуславливает особую значимость процесса грамотного управления капиталом предприятия на различных этапах его существования.

Капитал – это средства, которыми располагает субъект хозяйствования для осуществления свей деятельности с целью получения прибыли.

Капитал – одна из фундаментальных экономических категорий, сущность которой, научная мысль выясняет на протяжении ряда столетий. Термин «капитал» происходит от латинского «capitalis», что означает «основной», «главный». В первоначальных работах экономистов капитал рассматривался как основное богатство, основное имущество. По мере развития экономической мысли это первоначальное абстрактное и обобщенное понятие капитала наполнялось конкретным содержанием, соответствующим господствующей парадигме экономического анализа развития общества [1]. При этом И.А. Бланк рассматривает следующие характерные черты капитала:

1. Капитал как объект экономического управления.
2. Капитал как накопленная ценность.
3. Капитал как производственный ресурс (фактор производства).
4. Капитал как инвестиционный ресурс.
5. Капитал как источник дохода.
6. Капитал как объект временного предпочтения.
7. Капитал как объект купли-продажи (объект рыночного обращения).
8. Капитал как объект собственности и распоряжения.
9. Капитал как носитель фактора риска.
10. Капитал как носитель фактора ликвидности.

На основе вышеуказанных характеристик И.А. Бланк под капиталом понимает накопленный путем сбережений запас экономических благ в форме денежных средств и реальных капитальных товаров, вовлекаемых его собственниками в экономический процесс как инвестиционный ресурс и фактор производства с целью получения дохода, функционирование которых в экономической системе базируется на рыночных принципах и связано с факторами времени, риска и ликвидности [1].

В процессе хозяйственной деятельности происходит постоянный оборот капитала: последовательно он меняет денежную форму на материальную, которая в свою очередь изменяется, принимая различные формы продукции, товара и другие, в соответствии с условиями производственно-коммерческой деятельности организации, и, наконец, капитал вновь превращается в денежные средства, готовые начать новый кругооборот.

Б.С. Сапарова отмечает, что любая коммерческая организация нуждается в источниках средств для того, чтобы финансировать свою деятельность как с позиции перспективы, так и в плане текущих операций. В зависимости от длительности существования в данной конкретной форме активы компании, равно как и источники средств, можно подразделить на краткосрочные и долгосрочные. Привлечение того или иного источника финансирования связано с определенными затратами: акционерам нужно выплачивать дивиденды, банкам – проценты за предоставленные ими инвестиции, кредитные ресурсы и т.д. Общая сумма средств, которую нужно уплатить за использование определенного объема финансовых ресурсов, выраженная в процентах к этому объему называется стоимостью капитала (cost of capital). В идеале предполагается, что, как правило, текущие активы финансируются за счет краткосрочных, а средства длитель-

ного пользования – за счет долгосрочных источников средств. Благодаря этому оптимизируется общая сумма расходов по привлечению средств [2]

В отличие от казахстанских экономистов В.В. Ковалев считает стоимость капитала как уровень тех регулярных затрат, которые фирма вынуждена осознанно нести в долгосрочном аспекте. С его точки зрения, концепция стоимости капитала является одной из базовых в теории капитала. Она не сводится только к исчислению относительной стоимости величины денежных выплат, которые надо перечислить владельцам, предоставившим финансовые ресурсы, но также характеризует тот уровень рентабельности (доходности) инвестируемого капитала, который должно обеспечивать предприятие, чтобы не уменьшить свою рыночную стоимость [3].

Таким образом, понятие стоимости капитала играет важную роль в управлении финансовой деятельностью компаний – как при выборе инвестиций, так и при принятии решений о финансировании.

С точки зрения зарубежных экономистов, стоимость капитала используется как ставка актуализации (показатель уровня прироста будущего дохода по сравнению с настоящим) и зависит от многих факторов: процентной ставки долгового обязательства, политики дивидендов, финансовой структуры компании, финансового рынка, рисков [4].

Несмотря на частые ссылки на стоимость капитала, теоретики и практики сталкиваются с трудностями при расчете и использовании данного понятия. А это знание необходимо для того, чтобы определить финансовую структуру предприятия, которая позволит минимизировать эту стоимость. При подсчете стоимости капитала необходимо принять во внимание долгосрочность и учитывать средневзвешенную стоимость всех источников финансирования [4].

Стоимость капитала, который привлекает и использует компания, будет зависеть от уровня совокупного риска, связанного с ее деятельностью. Если фирма использует только обыкновенные акции как источник финансирования, риск, которому подвержена компания, включает в себя только деловой и операционный риски. Однако если фирма использует также заемный капитал, тогда она будет подвержена еще и финансовому риску. При таких условиях требуемая доходность по каждому источнику капитала будет зависеть от специфических рисков, которым подвержены источники, следовательно, совокупная стоимость привлечения капитала будет комбинацией стоимостей привлечения различных источников.

Требуемые доходности определяются тремя переменными: ожидаемая инфляция, стоимость денег во времени и риск. Первая переменная – это ожидаемая инфляция: рубль сегодня стоит больше, чем рубль спустя год, ввиду уменьшения покупательной способности денег с течением времени под воздействием инфляции. Следовательно, требуемая инвесторами минимальная ставка – это ставка инфляции. Стоимость денег во времени представляет собой цену возможности: лучше получить сумму денег сегодня, чем в будущем, потому что деньги, получаемые сегодня, могут быть инвестированы и приносить доход. Это верно и с другой стороны, для денежных выплат, – они представляют собой альтернативные издержки, издержки отказа от возможностей инвестировать и

получать отдачу. Третий фактор, определяющий требуемые ставки отдачи, – это риск, т. е. вероятность того, что первоначальный капитал будет потерян, или того, что действительная отдача от инвестиции будет отличаться от ожидаемой. Чем больше воспринимаемый риск, тем больше требуемая ставка, потому что инвесторы нуждаются в компенсации в соответствии с принимаемым ими на себя риском.

Определение стоимости привлечения совокупного капитала требует расчета не только стоимости, но и величины каждого источника капитала. Каждый источник будет влиять на стоимость совокупного капитала пропорционально его доле в совокупном капитале фирмы. Одним из путей определения величины капитала является изучение финансовой отчетности компании, особенно её баланса.

Проблема, связанная с бухгалтерским балансом, состоит в том, что он отражает историческую информацию, а не рыночную стоимость. Так как финансы фокусируются на будущих, а не прошлых денежных потоках, требуется ориентированный на будущее подход. Этот подход базируется на оценке текущей рыночной стоимости каждого источника капитала. Текущая рыночная стоимость любого финансового актива представляет собой цену, по которой такой актив может быть куплен/продан. Основной оценочный принцип состоит в следующем: стоимость любого финансового актива в любой момент может быть определена как сумма ожидаемых денежных потоков, дисконтированных по соответствующей ставке, которая отражает риск, связанный с этими ожидаемыми денежными потоками. «Соответствующая ставка дисконтирования» – это просто требуемая ставка доходности по каждому финансовому активу.

Библиографический список

1. Бланк И.А. Управление капиталом: Учебный курс. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 576 с.

2. Ковалев В.В. Курс финансового менеджмента: Учебник. – Изд. 2-е., перераб и доп. – М.: Проспект, 2010. – 480 с.

3. Сапарова Б.С. Финансовый менеджмент. – Алматы: Экономика, 2008. – 848 с.

4. Перар Ж. Управление финансами с упражнениями / Пер с фр. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 360 с.

РЕЙТИНГ ОЦЕНОЧНЫХ КОМПАНИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ СНИЖЕНИЯ РИСКОВ БАНКА

Шипунов Д.В.
ведущий экономист отдела по работе с залогами
ОАО «Сбербанк России»
г. Барнаул, Россия

Развитие рыночных отношений в экономике России неразрывно связано с развитием управленческого консалтинга в регионах. Одним из направлений управленческого консалтинга, получившим «бурное» развитие, является оценочная деятельность. На сегодняшний день на рынке г. Барнаула действуют около 80 оценочных организаций, что является показателем высокой конкуренции на данном рынке. Кроме того, практически в каждом городе и районном центре Алтайского края имеются 1–2 фирмы, оказывающие подобные консалтинговые услуги. Большинство из этих фирм являются относительно молодыми, срок деятельности которых составляет не более 7 лет. Это является подтверждением наличия как увеличивающегося спроса на подобную деятельность, так и интереса к занятию данным видом управленческого консалтинга. Это также подтверждается количеством ежегодно выпускаемых специалистов по программе «Оценка стоимости предприятия (бизнеса)» в 3 ведущих вузах региона. Так, совокупный выпуск Алтайского государственного университета, Алтайского государственного технического университета и Алтайской академии экономики и права составляет не менее 100 выпускников в год. Хотя нужно констатировать тот факт, что только единицы из слушателей данных вузов связывают свою профессию с оценочной деятельностью.

В условиях сильной конкуренции каждая оценочная фирма, декларируя полный перечень услуг по оценке, в реальности пытается найти свою нишу на рынке консалтинговых услуг. Одни фирмы специализируются на оценке для целей конкурсного производства, отчеты других фирм делаются для Росимущества и Федеральной службы судебных приставов, третьи выполняют оценки для судов, но подавляющее большинство отчетов об оценке делается для целей кредитования, под оцениваемые объекты.

В результате опроса специалистов ведущих оценочных компаний г. Барнаула было установлено, что около 60% всех отчетов об оценке делается для целей кредитования под залог оцениваемых объектов. На рисунке 1 представлена диаграмма распределения отчетов об оценке в зависимости от целей оценки.

Таким образом, основным конечным «потребителем» услуг оценочных компаний являются кредитные организации, для которых отчеты об оценке являются основным источником определения рыночной и залоговой стоимости объектов при залоговом кредитовании.

Залог в гражданском праве в самом общем его понимании – это имущество или другие ценности, находящиеся в собственности залогодателя и служащие частичным или полным обеспечением, гарантирующим погашение зай-

ма или кредита. Размер кредита в большинстве случаев определяется как минимум 2-х основных параметров: это платежеспособность заемщика и размер залогового обеспечения. В данном контексте наибольший интерес представляет именно размер залогового обеспечения, который определяется на основе рыночной стоимости с применением дисконта.

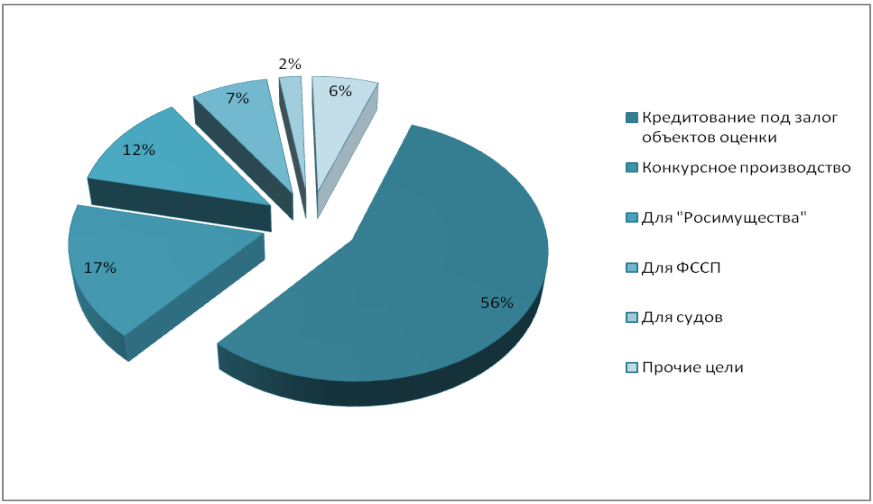


Рис. 1. Диаграмма распределения отчетов об оценке в зависимости от целей оценки

Таким образом, рыночная стоимость залогового обеспечения является параметром, сталкивающим антагонистические интересы заемщика и кредитора.

Заемщик, как правило, для получения большей суммы кредита стремится завысить рыночную стоимость объектов. В силу морально-этических, материальных, профессиональных аспектов, при этом часто демпингуя, некоторые оценочные компании идут на завышение рыночной стоимости объектов оценки.

Целью кредитора является минимизация рисков при кредитовании под залог оцениваемых объектов, результатом которой выступает объективная «справедливая» рыночная стоимость объектов.

Данная ситуация называется «конфликтом интересов», результатом которой является предоставление кредита в сумме не превышающей справедливой рыночной стоимости с учетом дисконта. При этом интегральные транзакционные издержки системы на разрешение «конфликта интересов» значительно снижают положительный экономический эффект от взаимодействия заемщика и кредитора. Данных потерь можно было бы избежать только при условии, что оценочная компания сделает свою работу правильно, без завышения рыночной стоимости, в соответствии с требованиями законодательства об оценочной деятельности.

В рамках Алтайского отделения ОАО «Сбербанк России» в 2011 г. был создан отдел по работе с залогами, в функционал которого входит, в том числе, работа по анализу отчетов об оценке, выполненных независимыми оценщиками на соответствие законодательству об оценочной деятельности, а также соответствие полученного результата рыночным данным.

За время работы отдела было проанализировано более 500 примеров, 30% которых не соответствуют законодательству об оценочной деятельности. Основная проблема при анализе отчетов – это, конечно, завышение рыночной стоимости объектов в разы. Кроме того, к основным проблемам относится несоответствие отчета об оценке формальным признакам, что противоречит законодательству об оценочной деятельности, а также непрофессионализм, непонимание основ оценочной деятельности, граничащие с банальной глупостью, что подтверждается многими примерам. Выявленные проблемы говорят о низком качестве отчетов об оценке, выполненных оценочными компаниями.

Таким образом, при условии наличия сильной конкуренции на рынке оценочных услуг качество отчетов об оценке все же не является главным критерием выбора оценочной компании. При этом для банка, как участника данной системы, приоритетом являются качество отчетов и соответствие оценочной стоимости объективной рыночной стоимости.

В рамках работы с оценочными компаниями с 2011 г. в Алтайском отделении ОАО «Сбербанк России» реализуется программа партнерства с оценщиками, которая включает в себя конкурсный отбор оценщиков на основе следующих параметров: правоспособность, положительная деловая репутация, профессиональные знания. Список оценщиков партнеров на территории Алтайского края состоит из 12 оценочных компаний. Статус оценщика-партнера означает, что данные компании рекомендуются клиентам для выполнения оценок для целей кредитования под залог оцениваемых объектов. При этом, как показывает анализ отчетов об оценке, качество отчетов об оценке, в том числе некоторых оценщиков-партнеров, остается низким.

По нашему мнению, следующим шагом, который будет способствовать повышению качества отчетов и снижению транзакционных издержек, системы будет внедрение системы рейтингования оценщиков по качественному параметру, а именно соответствие отчетов об оценке законодательству РФ и соответствие полученной оценочной стоимости рынку. Рейтинг оценщиков будет строиться на основе анализа и статистической обработки отчетов оценочных компаний в разрезе следующих показателей: количество отчетов, подготовленных для банка, количество отчетов, принятых без доработок, количество отчетов, принятых с учетом доработок, количество непринятых отчетов. На основе данных показателей будет выводиться интегральный рейтинг оценочных компаний. Графическая модель рейтинга оценочных компаний представлена на рисунке 2.

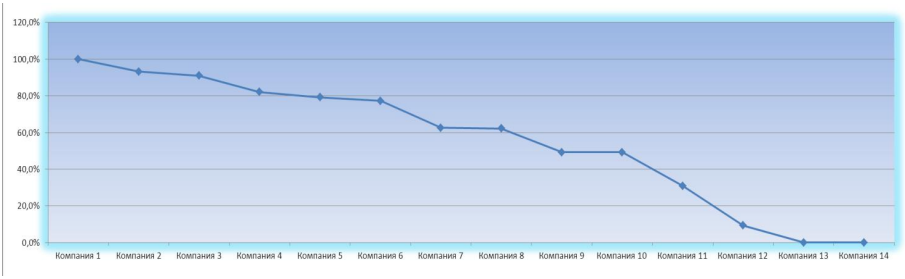


Рис. 2. Рейтинг оценочных компаний

Схема реализации данного предложения будет выглядеть следующим образом: на официальном сайте ОАО «Сбербанк России» размещается актуальный список оценщиков–партнеров и обновляемый ежеквартально, возможно ежемесячно, рейтинг оценочных компаний, который размещен в свободном доступе. В рамках предложенных альтернатив клиент будет делать сознательный выбор, учитывая качественные характеристики отчетов об оценке, выполняемых оценочными компаниями. Данное предложение позволит выбирать оценочную компанию, у которой соотношение «цена/качество» будет оптимальным, что в итоге приведет к повышению уровня конкуренции и, как следствие, к повышению общего качества оценочных услуг. Рейтинг оценочных компаний в конечном итоге будет способствовать снижению рисков банка, а также снижению интегральных транзакционных издержек функционирования системы.

Библиографический список

1. Федеральный закон «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» № 135-ФЗ от 29.07.1998 г.

2. Грязнова А.Г. Оценка недвижимости / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова. – М.: Финансы и статистика, 2003.

РАЗДЕЛ 3. МАРКЕТИНГОВЫЙ КОНСАЛТИНГ В БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЯХ

ТАМОЖЕННЫЙ КОНСАЛТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА ВО ВНЕШНЕТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Абрамов Н.М.
к.э.н., доцент

Соколова К.С.
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
г. Барнаул, Россия

В условиях вхождения России в ВТО, создания Единого таможенного и экономического пространства в рамках Евразийского экономического союза, правовое поле, регулирующее таможенные правоотношения, существенно изменилось и дополнилось новым содержанием.

Эти обстоятельства указывают на необходимость применения адекватных содержательных институциональных и организационно-процедурных управленческих решений на уровне как руководящего и исполнительного органа Таможенного союза, Федеральной таможенной службы РФ и ее структурных подразделений, заинтересованных государственных структур, так и подразделений околотаможенной инфраструктуры и всего бизнес-сообщества, участвующего во внешнеторговой деятельности.

С учетом того, что в настоящее время ФТС принимает активные действия по реализации Концепции таможенного оформления и таможенного контроля, в местах, приближенных к государственной границе РФ, возможно, в развитие этих событий появятся новые нормативные акты. Реализацию Концепции намечалось осуществить в два этапа:

1) 2009–2010 гг.: создание нормативной финансовой и инфраструктурной базы для таможенного оформления в приграничных субъектах РФ.

2) 2010–2020 гг.: оптимизация таможенного оформления в приграничных субъектах РФ. Вскоре после утверждения Концепции (июль 2009 г.) было принято решение формализовать идею переноса таможенного оформления в рамках Федеральной целевой программы (ФЦП) «Таможня на границе». По этой причине произошло изменение сроков действия ФЦП (2016 г.) в сравнении со сроками, предусмотренными в Концепции (2020 г.). Сокращение срока потребует от ФТС и органов государственной власти больших усилий и интенсивных действий.

В рамках Федеральной целевой программы ФТС активно ведет работу по изменению структуры, полномочий и мест расположения таможенных органов по всей России. В частности, планируется ликвидация ряда таможен и таможенных постов Центрального федерального округа, введены в эксплуатацию и ведется строительство крупных транспортно-логистических терминалов, кото-

рые должны стать уже сегодня основными местами проведения таможенного контроля товаров и транспортных средств. Данные структурные нововведения и регламентирующие в последующем их нормативные акты, с учетом действующих руководящих актов Таможенного союза и Закона «О таможенном регулировании в Российской Федерации», становятся трудновоспринимаемыми для большинства рядовых участников внешнеэкономической деятельности. Участники ВЭД единодушны в том, что Российское таможенное законодательство представляет собой сложную и противоречивую нормативно-правовую систему. Ему свойственны постоянные изменения, многочисленные проблемы, отсутствие единообразного толкования. Примером может служить Соглашение между правительством РФ, Правительством Республики Беларусь, Правительством Республики Казахстан от 25.01.2008 г. «Об определении таможенной стоимости товаров, перемещаемых через таможенную границу Таможенного союза», которое практически каждый таможенный орган толкует по своему и, как правило, не в пользу участников ВЭД. Это влечет за собой включение дополнительных и зачастую явно лишних компонентов в таможенную стоимость товаров и, как следствие, увеличение таможенных платежей. Не лучше обстоит дело и с самой таможенной системой, которая переживает постоянные реорганизации, изменения системы администрирования (перенос таможенного оформления на приграничные таможенные органы РФ).

Для того, чтобы детально разобраться в институциональном обустройстве Таможенного союза, нормативно-правовых актах данного интеграционного таможенного образования, имеющих парнациональный статус, а также в таможенно-правовой системе Российской Федерации, большая роль сегодня отводится организации сети консалтинговых фирм по вопросам таможенного дела. Таможенные консалтинговые услуги могут оказать многим участникам внешнеэкономической деятельности в правильном понимании ими процессов, протекающих в таможенной сфере, эффективно организовать процесс по проведению таможенных операций, минимизировать размер таможенных платежей и уровень таможенных рисков. К числу наиболее проблемных вопросов, с которыми сталкиваются участники ВЭД, наиболее востребованных следует отнести:

- Классификацию товаров и определение кода ТН ВЭД ТС
- Таможенную стоимость товаров и порядок ее определения
- Декларирование товаров таможенному органу
- Перечень документов, необходимых для выпуска товаров
- Таможенные процедуры
- Определение страны происхождения товаров
- Способы освобождения от уплаты таможенных платежей и налогов при ввозе товаров из третьих стран
- Электронное декларирование товаров таможенному органу
- Административные правонарушения в сфере таможенного дела
- Таможенный союз: Единое экономическое пространство.

В связи с формированием Единого таможенного пространства в рамках Таможенного союза России; Беларуси и Казахстана отдельные вопросы таможенного оформления товаров, ввозимых в Россию и вывозимых из нее, регули-

руются таможенным законодательством стран членов Таможенного союза. Многие участники ВЭД убеждены в том, что все товары, ввозимые на таможенную территорию Таможенного союза, в таможенном отношении регулируются Евразийской экономической комиссией, т.е. исполнительным органом Таможенного союза, а товары, вывозимые из Российской Федерации, регулируются таможенным законодательством Таможенного союза.

В соответствии со ст. 5 Соглашения России, Беларуси и Казахстана о единых мерах нетарифного регулирования в отношении третьих стран от 25 января 2008 г. для ввоза на таможенную территорию Таможенного союза и вывоза с нее определенных категорий товаров получение лицензии и предоставление ее в таможенные органы при таможенном оформлении. Полный перечень таких товаров утвержден решением Межгосударственного совета ЕврАзЭс от 27 ноября 2009 г. № 19. В отношении товаров, входящих в Единый перечень, для целей ввоза в РФ и для вывоза с ее территории товаров нефтехимической промышленности в таможенный орган предоставляются лицензии, выдаваемые российскими компетентными органами, а именно: на ввоз/вывоз продукции, относящейся к сильнодействующим и ядовитым веществам; относящейся к озоноразрушающим веществам, а также содержащая озоноразрушающие вещества; относящейся к опасным отходам. Отдельным пунктом следует отметить разрешительные документы, которые необходимо предоставить в таможенные органы в рамках экспортного контроля.

При перемещении участниками ВЭД товаров, попадающих под меры нетарифного регулирования, на практике постоянно возникают трудности и проблемы получения разрешительных документов у компетентного органа. В решении данных проблем, как нам представляется, призваны сыграть позитивную роль консалтинговые службы по вопросам таможенного дела.

Что же касается прерогативы Евразийской экономической комиссии, то согласно Соглашению глав государств ЕврАзЭс от 25 января 2008 г. они сводятся:

1) к ведению Единого таможенного тарифа;
2) к ведению единой ТН ВЭД ТС;
3) к введению тарифных квот и установлению порядка их распределения;
4) к определению единой системы таможенных преференций.

Передача Россией, Беларусью и Казахстаном государственных функций по ведению тарифного и нетарифного регулирования Евразийской экономической комиссии является беспрецедентным актом на всем постсоветском пространстве.

Любая экономическая интеграция сопровождается различного рода проблемами и трудностями. Часть из них связана с отработкой норм унифицированного таможенного законодательства на практике. В решении данного вопроса важное место должны занять организации, оказывающие консалтинговые услуги в сфере таможенного дела. Это способствовало бы ускорению товарооборота страны и развитию внешней торговли России, а также являлось бы средством эффективного ведения бизнеса.

КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Бородавкина Н.Ю.
к.э.н., доцент
Балтийский федеральный университет им. И. Канта,
г. Калининград, Россия

В целом инфраструктурное обеспечение внешнеэкономической деятельности (далее – ВЭД), помимо комплекса инфраструктуры пограничных переходов, системы складского хозяйства, включает в себя также информационную поддержку участников ВЭД и содействующих организаций типа территориальных подразделений Торгово-промышленной палаты. Поэтому в настоящее время актуальным в процессе координации ВЭД субъектов, регионов и государств становится использование не только очных совещательных органов, территориально расположенных близко к основным участникам ВЭД, но разнообразных электронных площадок, информационных центров: например, Единого информационного центра «Внешнеэкономические связи России». Информационно-консультационное содействие экспорту в Калининградской области реализуется опосредованно, через имеющиеся федеральные информационные каналы: информационная система торговых представительств РФ, каталог российской экспортоориентированной конкурентоспособной продукции [1].

Следует отметить, что информационное обеспечение внешнеэкономической деятельности в России осуществляется на основе ст. 47 Федерального закона РФ № 164-ФЗ от 8.12.2003 г. «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности», где перечислены основные элементы системы внешнеторговой информации. В соответствии с законом федеральный уполномоченный орган исполнительной власти, которым в текущий период является Министерство промышленности и торговли РФ, в разумный срок обязан предоставить необходимую информацию в области внешнеторговой деятельности российскому лицу или иностранному лицу, участвующим во внешнеторговой деятельности, за плату, не превышающую стоимости оказанных услуг по предоставлению такой информации [2]. Таким образом, все реализуемые государственными структурами услуги информационно-консультационного характера имеют платную основу.

В настоящее время выделяются серьезные финансовые ресурсы из государственного бюджета, бюджетов субъектов РФ, привлекаются средства коммерческих структур для обеспечения реализации утвержденной Правительством РФ Государственной программы «Развитие внешнеэкономической деятельности» (Распоряжение Правительства РФ от 18 марта 2013 г. № 378-р). Особое место там занимает подпрограмма «Создание национальной системы поддержки ВЭД», где в числе приоритетных мероприятий выделено сопровождение и развитие единого Портала внешнеэкономической информации Минэкономразвития России в сети Интернет с учетом региональных и отрасле-

вых аспектов и возможностей создания локализированных разделов на языках стран-партнеров [3]. Такое направление подразумевает индивидуальное самоконсультирование субъектов внешнеторгового предпринимательства, которое, с одной стороны, предоставляет широкие возможности изучения конъюнктурных особенностей рынков, интересных для участников ВЭД, а с другой стороны, не дает преимуществ профессионального подбора информации консультантами-специалистами.

Поэтому принципиально важным элементом госпрограммы по развитию ВЭД стало создание механизма информационного взаимодействия институтов развития ВЭД и системы информационно-аналитического обеспечения ВЭД. Предполагается, что она будет распространяться на органы государственного управления на федеральном и региональном уровнях, институты развития ВЭД и участников ВЭД. В контексте развития проектов государственно-частного партнерства (далее – ГЧП) особенно ценно, что в целях обеспечения регулярности, оперативности, необходимых качества и охвата информационно-аналитических работ предполагается использование механизма аутсорсинга как инструмента оптимизации функций органов исполнительной власти.

Аутсорсинг представляет собой механизм передачи отдельных видов деятельности за рамки функциональных полномочий другой организации, специализирующейся в соответствующей области на основе заключения на конкурсной основе контрактов на обслуживание.

Именно потребности предпринимательских структур в сфере информационно-консультационного обеспечения внешнеэкономической деятельности могут быть удачно сопоставлены с требованиями Федерального закона № 164-ФЗ по обязательствам федерального и регионального уровней управления, что может реализоваться в контексте «исходящей» модели ГЧП в рамках интеграционных процессов. Формирование проектов ЧГП по предоставлению государственных услуг позволяет систематизировать и повысить эффективность осуществления административно-управленческих процессов, более эффективно контролировать текущие издержки, содействовать повышению доступности новых технологий, вести к снижению количества административного и управленческого персонала. Фактически использование аутсорсинга может содействовать привлечению предпринимателей к управленческим процессам на региональном уровне и активизировать предпринимательское сообщество.

Развитие информационной среды в сфере ВЭД как элемент Госпрограммы РФ «Развитие ВЭД» включает в себя подготовку методических, аналитических и справочных публикаций, проведение семинаров, конференций, консультаций для участников ВЭД. Здесь следует отметить использование классических форм консалтинга. Разработка и реализация программы целевого финансирования маркетинговых исследований по приоритетным и перспективным направлениям развития экспорта позволит вовлечь в процесс поддержки внешнеэкономических операций действующие в масштабах страны и в регионах Российскую ассоциацию маркетинговых услуг, Ассоциацию интерактивных агентств и другие локальные субъекты региональной рыночной инфраструктуры [4, 5].

Представленные выше мероприятия могут стать реализованными при использовании международного опыта государственно-частного партнерства и с учетом целесообразности применения механизмов, ограничивающих возможности коррупции. В их числе выделяются детальное разделение административно-управленческих процедур по отдельным стадиям и последующее их закрепление за независимыми друг от друга должностными лицами для обеспечения взаимного контроля; существенная деперсонализация в процессе взаимодействия госслужащих с организациями и гражданами через апробацию системы «одного окна» и системы электронного обмена информацией [6].

Передачу предпринимательским структурам отдельных регулирующих аспектов деятельности государственных и региональных органов власти можно назвать в качестве следующего направления оптимизации административных функций в сфере ВЭД. В Калининградской области субъекты внешнеэкономической деятельности довольно часто видят примеры передачи польскими и литовскими органами государственной власти части полномочий по сертификации, лицензированию отдельных видов деятельности, управлению приоритетными отраслями региональной экономической системы и ряду других сфер различным предприятиям и некоммерческим организациям. В большинстве случаев эти процессы взаимосвязаны с повсеместным участием предпринимательских структур в ассоциациях и других объединениях, что дает возможность регулирования их взаимодействия на уровне горизонтальных взаимосвязей по типу «Организация» – «Организация», а не вертикальных по типу «Государственный орган власти» – «Предприятие».

Обеспечение консультационной поддержки участникам ВЭД в постоянном режиме становится возможным в случае перехода в России на систему обязательного членства предпринимателей в торгово-промышленных палатах, ассоциациях и союзах, аналогично европейским правилам, или, как минимум ее апробации на экспериментальной основе в отдельных регионах: например, в Калининградской области. При этом, однако, надо учитывать, что введение такой системы повлечет необходимость изменения значительного количества федеральных и региональных нормативных актов, усиления ресурсной базы и совершенствования организационных структур самих объединений предпринимателей, которые в настоящее время ограничены небольшим масштабом обслуживания членов. Также в числе потенциальных достоинств такой формы взаимодействия государства и бизнеса можно назвать снижение нагрузки на бюджет за счет использования негосударственных средств и переноса части затрат на фактических пользователей (по сути коммерциализация предоставления услуг), модернизированных технологий, что в конечном итоге будет содействовать повышению качества обслуживания пользователей государственных услуг.

Таким образом, внешнеэкономическая деятельность, находясь на стыке видов хозяйственной активности предпринимателей по разные стороны границы, может стать сферой интенсивного внедрения разнообразных форм консультирования с использованием процессов аутсорсинга и государственно-частного партнерства.

Библиографический список

1. Бородавкина Н.Ю. Функциональный подход к управлению внешнеэкономической деятельностью в регионе / Н.Ю. Бородавкина // Вестник Российского государственного университета им. Иммануила Канта. – 2011. – № 3. – Сер. Экономические науки. – С. 83–88.
2. Федеральный закон «Об основах государственного регулирования внешнеторговой деятельности РФ» № 164-ФЗ от 8.12.2003 г. // СПС «Консультант Плюс».
3. Государственная программа Российской Федерации «Развитие внешнеэкономической деятельности» // URL: http://www.economy.gov.ru/minec /activity/sections/foreigneconomicactivity/doc20130322_019 (дата обращения: 02.04.2013).
4. Сайт Российской ассоциации маркетинговых услуг // URL: http://www.ramu.ru/ (дата обращения: 28.03.2013).
5. Сайт Ассоциации интерактивных агентств // URL: http://www.i-association.ru (дата обращения: 28.03.2013).
6. Ковалев А.М. Развитие форм и методов государственно-частного партнерства в экономике регионов РФ: Дис. д-ра экон. наук 08.00.05 / ИРЭИ. М., 2010.

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИМ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

Воронкова О.Ю.
к.э.н., доцент

Петрова Л.И.
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»,
г. Барнаул, Россия;

Энгельгардт Е.А.
ЗАО «Курорт Белокуриха»
г. Белокуриха, Россия

Рыночный характер экономических отношений означает свободу выбора для покупателя и продавца. Механизм рынка действует через соотношение спроса и предложения, что предполагает необходимую подвижность цен, конкуренцию товаров и, значит, товаропроизводителей. Конкуренция – это неотъемлемая часть рыночной среды, необходимое условие развития предпринимательской деятельности.

Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем

состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает конкурентные преимущества в быстро меняющейся окружающей среде.

Если раньше считалось, что большой имеет лучшие шансы победить в конкуренции по сравнению с маленьким, то теперь все более ясным становится факт, что преимущества в конкурентной борьбе получает более быстрый. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения управления конкурентоспособностью товара и в целом фирмы.

Практика бизнеса показала, что не существует конкурентной стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки конкурентной стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления. Конкурентное управление – это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории такого управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией.

Таким образом, актуальность изучения и применения методов конкурентной борьбы в управлении фирмой все больше возрастает. Именно это и определило выбор данной темы.

В рыночной экономике действуют свобода предпринимательства, профессионального и потребительского выбора. В основе выбора лежат экономические интересы предпринимателей (производителей) и потребителей. Предприниматели стремятся к максимизации прибыли, потребители – к оптимизации своей выгоды при приобретении экономических благ. Столкновение интересов проявляется через отношения конкуренции, соревнование участников рыночных отношений. Конкуренция – это состязание между товаропроизводителями за наиболее выгодные сферы приложения капитала, рынки сбыта, источники сырья. Конкуренция является неотъемлемой чертой рыночного хозяйства и представляет собой эффективный механизм стихийного регулирования пропорций общественного производства. Конкуренция имеет конкретные фор-

мы, посредством которых реализуется ее функциональное назначение в рыночной экономике.

Конкуренция – (от лат. concurrere – «сталкиваться») – борьба независимых экономических субъектов за ограниченные экономические ресурсы. Это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции при удовлетворении разнообразных потребностей покупателей [3].

С точки зрения маркетинга, важными в этом определении являются следующие аспекты.

Во-первых, речь идет о рыночной конкуренции, т. е. о непосредственном взаимодействии фирм на рынке. Оно касается только той борьбы, которую ведут фирмы, продвигая на рынок свои товары и/или услуги.

Во-вторых, конкуренция ведется за ограниченный объем платежеспособного спроса. Именно ограниченность спроса заставляет фирмы конкурировать друг с другом. Ведь если спрос удовлетворен товаром и/или услугой одной фирмы, то все остальные автоматически лишаются возможности продавать свою продукцию. А в тех редких случаях, когда спрос практически неограничен, отношения между фирмами, предлагающими однотипную продукцию, часто бывает больше похожи на сотрудничество, чем на конкуренцию.

В-третьих, рыночная конкуренция развивается только на доступных сегментах рынка. Поэтому один из распространенных приемов, к которым прибегают фирмы, чтобы облегчить давление на себя конкурентного пресса, состоит в уходе на недоступные для других сегменты рынка.

Конкуренция – это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимоотношений между производителями по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке. Это конкуренция между производителями. Аналогично определяется конкуренция между потребителями как взаимоотношения по поводу формирования цен и объема спроса на рынке. Стимулом, побуждающим человека к конкурентной борьбе, является стремление превзойти других. В соперничестве на рынках речь идет о заключении сделок и о долях участия в рыночной сфере.

Концепция обеспечения конкурентоспособности исходит из необходимости ускоренного удовлетворения требований рынка, насыщения его товарами первоочередного или повышенного спроса, создания условий для достойного выхода на внешний рынок и выживаемости предприятия в условиях жесткой конкуренции.

Достижение этих целей должно обеспечиваться за счет следующих мер:

– интеграции усилий по повышению качества и доведению затрат до функционально-необходимого уровня на всех этапах жизненного цикла продукции;

– целенаправленного использования потенциальных возможностей продукции при модификации и приспособлении ее к требованиям рынка;

– создания принципиально новой продукции для удовлетворения новых потребностей;

– ориентации на новые технологии и технологические разрывы в их развитии.

Система обеспечения конкурентоспособности должна включать в себя:

– маркетинговый анализ;

– функционально-стоимостной анализ;

– функционально-стоимостное проектирование продукции;

– экспертные оценки принимаемых решений;

– моделирование степени риска.

Конкуренция, как соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров, неизбежна и порождается объективными условиями: полной хозяйственной обособленностью каждого субъекта рынка, его полной зависимостью от хозяйственной конъюнктуры и противоборством с другими претендентами за наибольший доход. Борьба за экономическое выживание и процветание – закон рынка. Конкуренция (как и её противоположность – монополия) может существовать только при определённом состоянии рынка.

Наличие конкурирующих фирм порождает такое явление в экономике, как конкуренция. С экономической точки зрения, конкуренция – экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи борьбы продуцентов и поставщиков при реализации продукции, соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара и/или услуги за наиболее выгодные условия производства. Таким образом, конкуренция в общем смысле может быть определена как соперничество между отдельными лицами и хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели. Если эту цель конкретизировать с точки зрения концепции маркетинга, то рыночной конкуренцией называется борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся фирмами на доступных им сегментах рынка.

Особенности управления конкуренцией на рынке санаторно-курортных услуг

Для того чтобы выделить особенности управления конкуренцией на рынке санаторно-курортных услуг, необходимо понять специфику деятельности санаторно-курортных предприятий, чье функционирование существенно отличается от деятельности предприятий сферы промышленного производства и торговли товарами. В связи с этим необходимо раскрыть понятие «услуга».

Существует большое количество определений данного понятия. Так, С.И. Ожегов в толковом словаре русского языка характеризует услугу как действие, приносящее пользу, помощь другому, или как создание бытовых удобств, предоставляемых кому-нибудь [3]. А.Н. Родников в терминологическом словаре по логистике определяет услугу как особый вид продукции, удовлетворяющий общественные и личные потребности [2]. Р.А. Фатхутдинов дает определение услуги как результата взаимодействия исполнителя и потребителя и собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребностей потребителя [5]. Ф. Котлер относит к услуге любое мероприятие или выгоду, ко-

торое одна сторона может предложить другой и которое в основном неосязаемо и не приводит к завладению чем-либо. Производство услуг может быть, а может и не быть связано с товаром в его материальном виде [1].

Услуга вообще, и курортная услуга в частности, принципиально отличаются от товара. Понимание сути этого отличия крайне важно при выявлении объективных показателей качества услуг, а также необходимо для формирования эффективных систем продвижения услуг и обеспечения конкурентоспособности санаторно-курортного предприятия.

Специфика санаторно-курортной услуги определяется особенностями и технологиями обслуживания гостей. Технологический процесс оказания такой услуги включает в себя:

- встречу гостя;
- регистрацию, оформление документов и размещение гостя;
- обслуживание в номере;
- обслуживание при предоставлении услуг питания;
- обслуживание при предоставлении услуг лечения;
- удовлетворение культурных запросов, спортивное, оздоровительное и фитнес-обслуживание;
- оформление выезда, проводы при отъезде.

С точки зрения бизнеса, санаторий представляет собой предприятие по производству и предоставлению услуг (санаторно-курортного продукта) коммерческого гостеприимства, которое предлагает свои удобства и сервис потребителю.

Услуга не может иметь готовой, законченной формы, она формируется в ходе обслуживания при тесном взаимодействии исполнителя и потребителя. Процессы производства и потребления курортной услуги протекают одновременно с момента въезда в санаторий и до момента выезда, в течение всего цикла гость воспринимает услугу как результат деятельности персонала санатория. Услуга производится и потребляется в одном месте – месте обслуживания, а потребитель сам становится частью системы распределения. Гость вступает в контакт с обслуживающим персоналом в ресторане, у стойки портье, в лечебном отделении, в номере, следовательно, санаторно-курортное предприятие должно обеспечивать успешное контактирование персонала с клиентом. Вместе с тем гость обязан соблюдать правила проживания и следовать принятым нормам поведения в общественных местах.

Важной особенностью санаторно-курортной услуги является невозможность ее хранения и накопления. Также невозможно превышать естественную вместимость номерного фонда при приеме заявок и заселении, в то время как незаселенные номера и места объективно приводят к потере койкомест. Таким образом, санаторно-курортная услуга – это организованное взаимодействие гостя и персонала санатория, непрерывно воздействующее на гостя в течение всей своей длительности. Этот продукт существует только в течение пребывания гостя, и в это время постоянно идет диалог между гостем и санаторием, его невозможно запрограммировать или создать некий стандарт или алгоритм обслуживания подобно тому, как это делается на промышленном производстве.

Следовательно, услуга в каждом конкретном случае носит индивидуальный характер.

Все отмеченные особенности определяют специфику методики конкурентной борьбы на рынке санаторно-курортных услуг.

Неосязаемость курортной услуги характеризуется тем что ее практически невозможно изучить и оценить до получения. В ряде случаев это вызывает большие сложности в продвижении таких услуг, однако, используя современные компьютерные технологии, потребитель может «посетить» виртуальный санаторий и выбрать необходимый ему номер, вид из окна, необходимую обстановку. Но такие технологии используют только крупные санатории или туристские агентства, в большинстве случаев заранее крайне сложно продемонстрировать санаторно-курортный продукт.

Неразрывная взаимосвязь производства и потребления определяет, что многие виды санаторно-курортных услуг неотделимы от тех, кто их предоставляет. Так, услуги по личному обслуживанию неотделимы от квалифицированной работы службы портье, а обслуживание в лечебном отделении зависит от мастерства медицинских работников. Фактически человек, производящий услугу, становится ее частью и неотделим от нее, поэтому необходим грамотный менеджмент персонала. Санаторий может быть наполнен самыми современными техническими средствами, иметь престижную обстановку и располагать самой современной материальной базой, но этого все равно будет недостаточно, так как основным мыслящим и чувствующим «элементом» обслуживания являются люди [4].

Неизбежным следствием неразрывности производства и потребления является изменчивость исполнения услуги. Качество услуги зависит от того, где, кто и когда ее предоставляет. Очень часто бывает, что в одинаковых по категории обслуживания гостиницах и санаториях сервис разный: в одной гостинице номера убирают строго по стандарту, регулярно меняют белье и пополняют туалетные принадлежности, в другой это делают только после напоминаний и жалоб клиентов. На изменчивость санаторно-курортных услуг влияют группы факторов:

- организация работы с кадровым составом санатория;
- индивидуальные особенности потребителей услуг, требующих персонального подхода и всестороннего систематического изучения клиента.

Для уменьшения изменчивости услуг разрабатываются профессиональные стандарты отрасли и стандарты обслуживания.

Стандарты обслуживания – это комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех производимых операций.

Характерной особенностью курортной услуги является ее неспособность к хранению, услуга не может быть сохранена для дальнейшей продажи.

Несохраняемость услуги означает, что необходимо предпринимать меры по выравниванию спроса и предложения. Среди этих мер:

- установление дифференцированных цен;
- применение скидок;

- увеличение скорости обслуживания;

- совмещение функций персонала [4].

Маркетинговые службы предприятий санаторно-курортного бизнеса на основе маркетинговых исследований могут выделить периоды возрастания и падения спроса под воздействием разнообразных факторов (сезона, дня недели, событийного календаря, времени отпусков и каникул и др.), могут формировать широкую дисконтную программу и систему стимулов для поездок в периоды спада спроса.

Таким образом, особенности рынка санаторно-курортных услуг, специфика курортной услуги, особенности потребителей этих услуг определяют специфические особенности выбора методов управления конкуренцией в санаторно-курортном бизнесе.

Влияние внешней и внутренней среды на конкурентоспособность фирмы

Внешняя или окружающая среда является неотъемлемым условием существования любого предприятия и по отношению к нему – неконтролируемым фактором, т.е. элементом, воздействующим на предприятие, но степень воздействия которого не может быть изменена самим предприятием. Все воздействие внешней среды можно разделить на отдельные факторы: экономические, политические, рыночные, технологические, конкурентные, международные и социальные.

Анализ внешней среды дает возможности организации для прогнозирования ее возможностей, для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и для разработки стратегий, которые могли бы превратить внешние угрозы в любые выгодные возможности. Анализ внешней среды необходим в процессе стратегического планирования и по сути заключается в получении ответов на три основных вопроса:

- Где сейчас находится организация?

- Где должна находиться организация в будущем?

- Что необходимо сделать, чтобы организация переместилась из сегодняшнего положения в будущее?

Среди рассмотренных факторов внешней среды конкурентные факторы занимают особое место. Ни одна организация не может себе позволить игнорировать фактические или возможные реакции своих конкурентов. Суть анализа этого фактора коротко можно сформулировать следующим образом:

– Удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?

– Какие вероятные изменения в стратегии предпримет конкурент?

– В чем уязвимость конкурента?

– Что может вызвать самые крупные ответные меры со стороны конкурента?

В условиях рыночных отношений изменяются цели предприятия, которые объединяют в себе следующие вопросы: обеспечение выживаемости, максимизация загрузки, максимизация текущей прибыли, завоевание лидерства на сегменте рынка, завоевание лидерства по показателям качества товара, достижение конкретного объема сбыта, рост продаж, завоевание расположения клиента.

Многие предприятия для своего бизнеса выбирают товары (или услуги), производство (оказание) которых требует минимальной кооперации и поставок со стороны или же, где достижима широкая заменяемость исходного сырья и материалов. Но эта стратегия не может рассматриваться как универсальная, и тем более она мало пригодна для тех предприятий, которые готовят бизнес-план в связи с освоением продукции, предназначенной для конкуренции на мировых рынках. Более глубокий подход – обеспечение себе устойчивой конкурентоспособности.

Существует два типа конкурентных преимуществ: более низкие издержки и специализация. Под более низкими издержками понимается не просто меньшая сумма затрат на производство, чем у конкурентов, а способность фирмы разрабатывать, производить и сбывать товар более эффективно, чем конкуренты, т. е. необходимо организовать с меньшими затратами и в более короткие сроки весь цикл операций с товаром: от его конструкторской проработки до продажи конечному покупателю. Неспособность выстроить всю эту цепочку сведет на нет успех в любом из её звеньев.

Специализация – это способность удовлетворять особые потребности покупателей и получать за это премиальную цену, т.е. цену, в среднем более высокую, чем у конкурентов. Иными словами, для обеспечения такого типа конкурентных преимуществ необходимо научиться искусству выделяться в толпе конкурентов, предлагая покупателям товар, заметно отличающийся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе параметров, определяющих это качество, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя. При этом в любой данный момент строится стратегия обеспечения конкурентоспособности с опорой лишь на один из видов конкурентных преимуществ: либо на более низкие издержки с привлечением покупателей относительной дешевизной товаров по сравнению с аналогичными изделиями других производителей, либо на специализацию с формированием интереса у наиболее взыскательных и требующих прежде всего высокого качества клиентов.

Имея в виду такое толкование видов конкурентных преимуществ, выбирают наиболее приемлемую стратегию обеспечения и поддержания конкурентоспособности. Но прежде чем описать ассортимент таких стратегий, введем ещё одно понятие – «диапазон конкуренции», обозначающее широту той номенклатуры товаров, которая изготавливается, а затем продаётся.

Отдельные фирмы развивают свои операции по стратегии «Уникальность и лидерство». Такие фирмы, как правило, являются пионерами в области изготовления отдельных видов продукции с уникальными свойствами. Продукция этих фирм дорога, но зато это лучшая продукция с нестандартными высочайшими качествами.

Есть фирмы, стратегия конкурентной борьбы которых основана не на специализации, а на более низких издержках производства. Они представляют большой ассортимент продукции стандартного мирового уровня качества и со стандартной ценой.

Третий тип фирм строит конкурентную стратегию на менее рискованных и более дешевых принципах – специализация при узкой номенклатуре продук-

ции. Это продукция высшего мирового уровня в своих классах специализации, и стоит она недешево.

Четвертый тип фирм занимается выпуском узкого круга качественной продукции по низким ценам. Такая продукция не отличается изысканными и разнообразными свойствами. Она проста, надежна и дешева.

Естественно, не обязательно придерживаться только одной, некогда выбранной стратегии обеспечения конкурентоспособности. Освоив выпуск одного-двух изделий, доступных широкому кругу небогатых покупателей, можно начать подготовку к освоению другой стратегии. Путь расширения своего ассортимента, с сохранением все столь же низких цен, оправдывающих не особенно высокий уровень качества, приведет к стратегии ориентации на издержки, которая позволит резко увеличить и объемы реализации, и суммы получаемой прибыли (при довольно умеренной рентабельности, т.е. не слишком-то высоком отношении этой прибыли к сумме вложенных в дело собственных и/или заемных средств).

Если не расширять ассортимент, а все доходы направить на повышение качества предоставляемых товаров (услуг), то этот путь приведет к стратегии выборочной специализации. Этот путь может обеспечить достаточно высокий уровень рентабельности вложенного капитала.

Повышение конкурентоспособности в условиях мирового экономического кризиса

В условиях мирового финансового кризиса стоит задача минимизации негативного влияния антикризисных мер на конкуренцию и формирование основы для будущего развития. Одной из важнейших задач в период кризиса является сохранение условий развития малого и среднего бизнеса – прежде всего за счет обеспечения доступа к кредитным ресурсам, снижения административного давления и расширения рынков сбыта продукции соответствующих участников рынка.

Скорость открытия нового бизнеса, получения кредитных ресурсов, оформления разрешительных документов в органах власти приобретает в условиях кризиса особое, нередко решающее значение. Снижение непроизводственных затрат предприятий в виде различного рода административных, инфраструктурных ограничений и барьеров позволит увеличить средства, направляемые на поддержание основной деятельности существующих бизнес-проектов и создаст условия для привлечения в экономику новых предпринимателей. Чтобы в таких условиях вырабатывать стратегию, нужно, что называется, уметь вертеться и быстро переоценивать положение дел после каждого очередного значимого изменения. Самые дальновидные руководители проводят такую переоценку еженедельно, а то и ежедневно. Управлять компанией в периоды нестабильности трудно, но нельзя забывать и о преобразованиях, необходимых для будущего компании. Надо придумывать, как с выгодой воспользоваться ситуацией, до того, как это сделают конкуренты.

Сейчас, когда проявил себя мировой финансовый кризис и когда многие банки не хотят кредитовать клиентов, у которых цепочки прохождения средств непрозрачны или нет достаточного залогового обеспечения, представители вла-

сти и бизнеса вынуждены серьезно задуматься о развитии финансового и корпоративного рынков. Мы можем предположить, что сейчас каждое государство ищет одновременно пути того, как правильно использовать сложившуюся ситуацию, чтобы повысить конкурентные преимущества национального бизнеса. И здесь имеет смысл в комплексе с другими подходами анализировать цепочки создания стоимости, сложившиеся на различных рынках. Для многих очевидно, что информационные системы и электронная коммерция позволяют изменить роль и место целых регионов и предприятий в цепочке создания стоимости и в рамках России, и на более глобальных рынках и территориях.

Зарубежный опыт продемонстрировал, что современные управленческие, информационные и коммуникационные технологии являются серьезным инструментом модернизации цепочки создания стоимости. Они напрямую влияют на роль, место и доходность отдельных ее участников, в нашем случае – предприятия региона. Характерным примером этого являются санаторно-курортные услуги. Те компании, которые ближе в цепочке создания стоимости к конечному потребителю, выигрывают, получая выше доходы от своей деятельности. Но за счет использования Интернет-технологий и электронной коммерции можно модернизировать цепочку создания стоимости и изменить роль, место и доходность различных организаций и предприятий РФ. И такой опыт у иностранных компаний есть. В этой ситуации российскому бизнесу не надо повторять многочисленные ошибки, сделанные их западными собратьями, они могут выбрать и адаптировать к собственным нуждам хорошо отработанные и проверенные практикой решения. Любая зарубежная бизнес-модель – это плод проб и ошибок конкретных компаний и корпораций, апробированный опыт, позволивший им в итоге создать востребованный продукт или услугу. Представителям российского бизнеса остается только учесть национальные особенности российского рынка, чтобы потом реализовать адаптированную модель в России.

Конкуренция – борьба независимых экономических субъектов за ограниченные экономические ресурсы. Это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции при удовлетворении разнообразных потребностей покупателей.

Маркетинговая среда фирмы слагается из микросреды и макросреды. Конкуренты являются важной составляющей маркетинговой микросреды фирмы, без учета и изучения которой невозможна разработка приемлемой стратегии и тактики функционирования фирмы на рынке.

Наличие конкурирующих фирм порождает такое явление в экономике, как конкуренция. С экономической точки зрения, конкуренция – экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи борьбы продуцентов и поставщиков при реализации продукции, соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара и/или услуги за наиболее выгодные условия производства. Таким образом, конкуренция в общем смысле может быть определена как соперничество между отдельными лицами и хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели. В экономической литературе принято разделять конкуренцию по ее методам ценовую (конкурен-

цию на основе цены) и неценовую (конкуренцию на основе качества потребительной стоимости).

Ценовая конкуренция восходит к временам свободного рыночного соперничества, когда даже однородные товары предлагались на рынке по самым разнообразным ценам.

Неценовая конкуренция выдвигает на первый план более высокую, чем у конкурентов, потребительную стоимость товара (фирмы выпускают товар более высокого качества, надежный, обеспечивают меньшую цену потребления, более современный дизайн).

В зависимости от интенсивности конкуренции в этой среде фирма прогнозирует цены на те или иные товары, организует свою сбытовую деятельность.

Так как конкуренцию в маркетинге принято рассматривать в отношении потребителя, то и различные виды конкуренции соответствуют определенным этапам потребительского выбора.

Несмотря на то, что каждый рынок имеет свои уникальные особенности, всё же есть нечто общее в том, как осуществляется конкуренция на разных рынках, и этого вполне достаточно, чтобы сказать, что суть конкуренции может быть выражена единой аналитической концепцией, используемой для выявления природы и оценки интенсивности конкуренции.

Наиболее известной маркетинговой моделью описания конкуренции на рынке, используемой в отечественной и зарубежной литературе, является модель «пяти сил конкуренции» Портера.

После выявления и оценки своих главных конкурентов компания должна разработать маркетинговые стратегии конкуренции, которые позволят наилучшим образом позиционировать ее предложение по отношению к предложениям конкурентов. Какими же широко распространенными маркетинговыми стратегиями может воспользоваться компания? Какие из них являются оптимальными для определенной компании либо для различных подразделений и товаров компании?

Выход из тяжелого финансового положения может быть лишь на пути создания конкурентоспособного предприятия, ориентированного на нужды потребителей. И в этом смысле конкуренция является не только дестабилизирующим фактором, но и условием выживания предприятия.

Библиографический список

1. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз : Пер. с англ.; Под ред. Р.Б. Ноздревой. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 710 с.

2. Макконнел К.Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконнел, С.Л. Брю. – В 2-х т.: Пер. с англ. – М.: Республика, 2010. – 799 с.

3. Ожегов С.И. Словарь русского языка / С.И. Ожегов. – М.: Оникс, 2010. – 1200 с.

4. Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах: Учеб. пособие / А.В. Сорокина. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 437 с.
5. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2008. – 270 с.

РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ ФГУП «ПОЧТА РОССИИ» В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Гольм Ю.В.
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»,
г. Барнаул, Россия

Процессы глобализации и интеграции, происходящие сегодня в мировой экономике, способствуют кардинальным преобразованиям финансовых и денежно-кредитных систем. При этом появление финансовых инноваций существенно трансформирует финансово-кредитные институты, в том числе и банковскую деятельность.

Финансовые услуги – мощный инструмент социально-экономического развития. Для российской экономики в настоящее время существенным фактором дальнейшего роста является розничный банковский бизнес, потенциал которого в части обеспечения финансовой системы долгосрочным устойчивым ресурсом, создания возможностей ускорения оборачиваемости капитала, а также удовлетворения спроса населения на дорогостоящие товары посредством кредитования остается очень высоким. Однако основным препятствием на пути достижения главной цели розничного бизнеса – обеспечения массовых продаж при минимальном уровне издержек – сегодня является высокая стоимость расширения сети банковского обслуживания.

Низкий уровень доступности банковских услуг для населения является одной из актуальных проблем российской банковской системы. От доступности банковских услуг зависит платежеспособный спрос, темпы роста экономики, благосостояние населения и даже социальный климат в обществе. Повышение доступности банковских продуктов – необходимое условие перехода к развитым рыночным отношениям, к современному постиндустриальному хозяйству, демократическому обществу. Повышая доступность банковских услуг, государство закладывает надежную социально-экономическую основу поступательного развития страны.

Вместе с тем стремительно растущий спрос на банковские услуги в российской экономике пока далек от насыщения. Около 60% россиян лишены возможности постоянного доступа к банковским услугам [1], банковские счета имеет только четверть россиян, всего менее 10% населения пользуется банковскими картами. Основная причина – в недостатке предложения в России недорогих и качественных банковских услуг. Как у любого товара, доступность банковских услуг определяется достаточностью их предложения и ценовыми параметрами. Определяющим условием повышения доступности банковских

услуг для населения России также является расширение сети продаж банковских услуг в регионах.

В целях укрепления региональной составляющей банковской системы и повышения доступности банковских услуг существует предложение использовать уникальные инфраструктурные возможности российской почты. В России имеются свыше 42 тысяч почтовых отделений, использование которых банками для проведения банковских операций способно приблизить банки к населению, усилить банковскую систему, обеспечивая, таким образом, доступность банковских услуг на всей территории Российской Федерации.

Необходимо решение проблемы повышения доступности банковских услуг для населения посредством интеграции почты и банка.

Состояние сегментов рынка, на которых присутствует Почта России, свидетельствует о том, что низкое качество услуг почтовой связи приводит к снижению ее доли в пересылке личной и деловой письменной корреспонденции, что вынуждает оператора почтовой связи компенсировать падение доходов от предоставления услуг по доставке письменной корреспонденции непрофильными видами деятельности.

В связи с глобальными изменениями сущности и роли почтовых услуг ФГУП «Почта России» необходимо трансформировать свои социальные и экономические функции. ФГУП «Почта России» с каждым годом всё более активно развивает финансовые услуги как для населения, так и для корпоративных клиентов.

Существует стратегия развития ФГУП «Почты России» с 2012 по 2016 гг. Данная стратегия направлена на реализацию трех основных целей:

1. Рост объема бизнеса: большая доля постоянных расходов в почтовой деятельности (около 70%) определяет ключевую направленность Стратегии развития на рост объема деятельности.

2. Повышение качества предоставления услуг: применение финансовых и управленческих ресурсов предприятия для повышения качества, а не экономия затрат за счет качества и клиентского сервиса.

3. Рост прибыльности: эффект масштаба и последовательная реализация крупных инициатив по издержкам обеспечат выход предприятия на окупаемость в среднесрочной перспективе [3].

На основании данных целей можно предложить интеграцию отделений почтовой связи и отделений крупных банков. Обоснование целесообразности интеграции банковского бизнеса с Почтой России таково, почта нуждается в повышении эффективности управления и дополнительных инвестициях в развитие технологической базы предоставления услуг. Использование инфраструктуры почтовой связи России наиболее эффективно решает расширение банковской сети и трансформацию финансовых услуг, что влечет за собой становление новой почтово-банковской организации.

Множество крупнейших банков России являются партнерами Почты России: ЗАО «Банк Русский стандарт», Банк «Хоум Кредит», ОАО «АКБ Банк Росбанк», **ОАО АКБ «Связь-Банк», ЗАО «Тинькофф Кредитные Системы» Банк.**

Предпосылки интеграции почтово-банковского бизнеса

Социально-экономические предпосылки:

1. Теневой бизнес в регионах, связанный с отсутствием банковских структур

2. Сложности развития малого и среднего бизнеса в регионах

3. Низкий уровень доступности социальных благ в связи с недостаточным уровнем кредитования, банковских услуг.

Со стороны Почты России:

1. Низкая рентабельность услуг

2. Низкий уровень квалификации работников

3. Низкий уровень продвижения услуг и отсутствие системы маркетинга, менеджмента качества

4. Низкий уровень инвестиций в развитие, а следовательно, и в модернизацию.

Со стороны банковской системы:

1. Высокий уровень конкуренции в крупных городах

2. Необходимость крупных инвестиций в создание сети продаж для развития розничного бизнеса.

В России уровень доступности банковских услуг, особенно в сельской местности, находится на низком уровне, что создает трудности для развития экономики. Необходимо отметить, что в сельской местности находится 72% объектов почтовой связи. Уникальная по широте охвата инфраструктурная сеть Почты России используется неэффективно, что решается путем взаимодействия почтового и банковского бизнеса. Необходимо создавать и развивать полный спектр почтово-банковских услуг, таких, как электронные переводы денежных средств, оплата счетов, выплата пенсий и пособий, выдача кредитов.

Для упорядочения и укрепления позиции в этой сфере государству следует создать мощный кредитно-финансовый институт диверсифицированного профиля на базе системообразующих институтов в своих отраслях, таких, как ОАО АКБ «Связь-банк» или, например, ОАО «Россельхозбанк» и ФГУП «Почта России». ОАО «Россельхозбанк» в свою очередь имеет опыт работы в сфере агропромышленного комплекса и вторую после ОАО «Сбербанк России» розничную сеть (более 1600 офисов по России). ОАО АКБ «Связь-банк» уже давно сотрудничает с ФГУП «Почта России», и данные идеи возникали у руководства банка. Этот тандем должен обеспечить основу национальной кредитной системы страны, ее независимое функционирование в нестабильном мире финансовой глобализации [2].

Практически все вышеперечисленные банки дублируют по функциям друг друга, в той или иной сфере конкурируют друг с другом или же могут стать конкурентами в ближайшем будущем. В связи с этим в данном сегменте банковской системы России требуется серьезное реформирование. Социально важные и необходимые активы необходимо сконцентрировать в едином кредитном институте, а все остальные активы подлежат продаже посредством открытого конкурса-аукциона. В новый социально ориентированный кредитный институт могут войти какой-либо коммерческий банк, а также и ФГУП «Почта

России». И тогда, даже такой банк, как ОАО «Сбербанк России», имеющий огромный опыт работы в розничном секторе (более 20 тыс. внутренних структурных подразделений по России), не сможет составить настолько подавляющую конкуренцию. ФГУП «Почта России», нуждающаяся в новых технологиях, модернизации основных фондов, обновлении кадрового состава, обладая в два раза большей сетью почтовых отделений, может диверсифицировать и дополнить новое кредитное учреждение почтовыми услугами и услугами связи.

Для ФГУП «Почта России» интерес к интеграции заключается в том, что ее учреждения получают дополнительные комиссионные вознаграждения за оказание банковских услуг. Появляются дополнительные доходы. Наличие таких доходов позволяет повысить рентабельность отделений почтовой связи, особенно в отдаленных регионах. В выигрыше и государство, поскольку Почта России, собственником которой оно является, получает дополнительный материальный источник для развития.

Открытие физическим лицам банковских счетов через почтовые отделения способствует развитию банковского розничного бизнеса и проникновению банковских услуг в отдаленные районы страны. Расширяются возможности граждан сделать даже небольшой банковский вклад, получить кредит или приобрести пластиковую банковскую карточку. Интеграция учреждений почты и банковских учреждений на макро- и микроуровне является единственным в условиях России путем решения проблемы предоставления всем слоям населения возможности пользоваться банковскими услугами.

Стратегия развития почтового банка должна предусматривать количественное и качественное расширение его услуг как универсального банка. В то же время следует иметь в виду, что в результате сравнительно небольших капитальных вложений, а также затрат на обучение персонала многие банковские операции могли бы выполнять отделения почтовой связи, интегрированные с филиалом банка. Они в таком случае приобрели бы статус почтово-банковского отделения. При формировании почтового банка как специализированного финансового института необходима подготовка проекта дополнения в Федеральные законы «О банках и банковской деятельности» в целях определения этого банка в банковской системе с учетом возможности некоммерческого характера банковской деятельности и социальной ориентированности, а также создания более благоприятных условий по снижению затрат Почтового банка. Также необходимы изменения в Федеральном законе «О связи» в целях расширения возможностей по использованию функций банковских агентов при осуществлении кредитных и депозитных операций организациями почтовой связи.

Развитие почтово-банковского бизнеса в России должно показать следующие результаты:

1. Рост конкурентоспособности кредитно-финансовой системы и ослабление доминаты Сбербанка России на розничном банковском рынке

2. Повышение инвестиционной привлекательности и рост капитализации почтовой отрасли в России

3. Реинвестирование в экономику сбережений населения, благодаря наличию соответствующей инфраструктуры и доверию населения почте

4. Обеспечение повсеместной доступности основных банковских услуг
5. Повышение уровня развития села и малого предпринимательства.

Библиографический список

1. Белоусова, Е.В. Чем ФГУП «ПОЧТА РОССИИ» может сегодня помочь банкам / Е.В. Белоусова // Банковский ритейл. – 2008. – № 2.
2. Маганов, В.В. Создание почтово-сберегательной системы / В.В. Маганов // Вопросы теории и практики экономики и менеджмента. – 2012. – № 2.
3. Официальный сайт Почта России URL: www.russianpost.ru Стратегия развития ФГУП «Почты России» в 2012–2016 гг. – 2012. – С.23.

ОСОБЕННОСТИ КОНСАЛТИНГОВОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ, ПУТИ ДОСТИЖЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОТРУДНИЧЕСТВА НА ВСЕХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

Деревцов К.О.
начальник отдела коммерциализации инновационных проектов
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
г. Барнаул, Россия

Проектному бизнесу – проектный консалтинг

Инновационный бизнес больше всего похож на проектный бизнес: этапы внедрения, запуска и завершения; есть идея и механизм ее реализации, есть этапы роста и зрелости, когда наблюдается наибольшая отдача от инновации. Зачастую инновация как прорывная идея на рынке имеет ограниченное временное предпочтение – рынок после получения некоторого шока возвращается в свои системные рамки, и инновация растворяется либо преобразуется в новый элемент системы или меняет (совершенствует) какую-то часть системы. Налицо все признаки проектной деятельности.

Что же представляет собой «Консалтинг»? Это сервис в интеллектуальной сфере услуг. В обычных представлениях консалтинг представляет собой механизм тиражирования знаний и опыта (шаблонов). Но это общее представление о консалтинге. В западной практике «Консалтинг» описывается как *профессиональная помощь хозяйственным субъектам в решении проблем и задач, стоящих перед ними, осуществляемая в форме советов, рекомендаций и совместной разработки решений*[1].

Данный вид консалтинговой деятельности представляет собой проект, где описаны его основные стадии: 1) диагностика (выявление проблем); 2) разработка решений; 3) внедрение решений. Это, условно говоря, и есть управленческий консалтинг, или его разновидность – **«бизнес-инжиниринг»**.

Однако в такой формулировке мы не видим прямой связи между инновационными проектами и консалтинг-проектом. Здесь управленческий консал-

[1] Внешне-экономический толковый словарь / Под ред. И. Фаминского. 2001.

тинг не видится нам единственной «палочкой-выручалочкой». Управленческий консалтинг видится полезным средством, но уже только *на этапе зрелости* или *упадка бизнеса*, когда бизнес «оброс» проблемами и его необходимо лечить, реанимировать, восстанавливать. На этапе разработки и постановки бизнеса, наверное, консалтинг должен носить более упрощенный, точечный характер.

Конечно, хорошо, когда консалтинг идеально функционирует в форме проектов. Если консультант быстро и легко организует свою деятельность в проект, то он сможет также легко передавать подобные навыки и молодому бизнесу. Это в общем-то самый главный вывод, который мы можем сделать на данном этапе. Если рассматривать консультанта как помощника в бизнес-проектах, то факт того, что консультант должен уметь организовывать бизнес через проекты на высоком уровне, кажется нам абсолютно очевидным (рис. 1).

Рис. 1. Схема участия проектного консалтинга
в инновационном предприятии

Однако здесь возникает много нюансов, которые можно обсуждать на других форумах. Остановимся пока на основном нашем постулате: «Для сопровождения инновационных компаний, проектов консультанту необходимы навыки организации проектной деятельности». В принципе большая часть консалтинговых услуг реализуется в виде проектов, и далее мы увидим, как проектный консалтинг «вшивается» в проектную деятельность малых инновационных предприятий.

Значимость консалтинга на определенных этапах жизненного цикла проекта

Обозначим основные циклы проекта: 1) стадия становления, возникновение фирмы; 2) стадия развития, этап коллегиальности; 3) стадия зрелости, этап формализации деятельности; 4) стадия старости, этап спада. Стадию становле-

ния при инновациях разбивают на 3 подстадии: посевная стадия (Seed stage), стадия стартапа (Startup stage), ранняя стадия (Early stage).

Усилия менеджмента компании направлены на продление жизненного цикла бизнеса. Консультант в свою очередь выступает некоторым внешним помощником, гуру-лекарем, усилия которого также направлены на продление жизни компании. Однако если рассматривать компанию как проект, то мы не можем однозначно подтвердить вышесказанное. Очевидно, что проект эффективен в том случае, когда жизненные циклы проходят последовательно, т.е. начинаются и завершаются в нужное время в нужном месте и дают возможность начаться следующему циклу. В данной парадигме консультант рассматривается уже не как лекарь, а как психолог и модератор, который в свою очередь может наоборот советовать в короткие сроки завершить проект (подпроект) и выйти собственнику бизнеса, как говорится, «сухим из воды».

Формы и методы предоставления консалтинговых услуг чрезвычайно многообразны. Рассмотрим распределение форм консалтинга по жизненным этапам инновационного предприятия (рис. 2). Как и любой бизнес, консалтинговый бизнес функционирует в следующих основных формах: бизнес-проект, бизнес-функция, бизнес-процесс и аутсорсинг.

Рис. 2. Виды консалтинга, предлагаемого на различных этапах жизненного цикла инновационного предприятия

В нашем понимании консалтинг подстраивается под инновационный проект в зависимости от характера проекта и его жизненной стадии. Происходит постоянная самонастройка форм и методов консалтинга. При этом важным ас-

пектом выступает фактор роста «самостоятельности» малого предпринимателя. Ведь, если консультант берет всю ответственность бизнеса на себя, всё делает сам, а предприниматель остается лишь сторонним наблюдателем своего бизнеса, то плачевный итог данного отношения очевиден. Предприниматель как малый капризный, невоспитанный ребенок не сможет продолжать свой бизнес самостоятельно после того, как консультант «отойдёт в сторону», он так и не станет предпринимателем.

Желательно, чтобы консалтинговые работы выполнялись совместно с малым предприятием. Пусть эти работы будут менее детализированы, менее качественны, будут требовать большего времени на выполнение, но, пройдя, сквозь призму сознания молодого предпринимателя, они становятся его опытом и навыками.

На этапе становления консалтинг носит форму «постановочного» консалтинга. Здесь потребуется поставить учредительные документы фирмы, прописать технико-экономическое обоснование (бизнес-план), подготовить и зарегистрировать патенты. На стадии развития консалтинг приобретает более агрессивную форму: появляется «ситуативный», «тренинг-консалтинг». Малое предприятие потребуется «направлять» по нужному курсу развития. Очень важно не растерять темп на несущественные аспекты бизнеса, т.к. это стадия достаточно быстра и непредсказуема, – предприятию на данной стадии следует захватить как можно больше конкурентных позиций. Здесь потребуется постановка миссии, стратегии, службы производства и службы маркетинга и сбыта, учетной и контрольной службы предприятия.

Стадия зрелости – более спокойная стадия. Здесь во владения вступает управленческий консалтинг. Вообще к этой стадии большая часть малых предприятий уже должна отойти от плотного консалтингового сопровождения и «встать на ноги». Если бизнес набрал масштабы, то здесь будет уместно работать над совершенствованием отдельных управленческих, операционных и иных рычагов бизнеса. Например, следует внедрять систему менеджмента качества (СМК), налаживать различные формы сотрудничества как внутри, так и снаружи предприятия, углубляться в конкурентную борьбу и т.д. На этой стадии также привлекательным становится и другая форма консалтинга – аутсорсинг. В целях минимизации издержек и рисков предприятиям выгодно какие-то управленческие функции передавать на аутсорсинг (например, бухгалтерское, налоговое обслуживание, финансовый аудит и ревизия, сбытовое обслуживание, мониторинг стоимости бизнеса и т.д.).

Наконец, на стадии упадка бизнеса консалтинг будет перерождаться в экспертную деятельность, когда предприятию потребуются прорывные экспертные решения. Здесь разрешаются следующие вопросы: нужно ли дальше развивать бизнес или его можно продать? Нужно ли разрабатывать новую линейку продуктов? Нужно ли выходить на новые рынки сбыта? Нужно ли раздробить бизнес по частям и выделить отдельные бренды? Нужно ли провести реинжиниринг бизнес-процессов (т.е. поменять процессную структуру бизнеса)? Как выстроить антирейдерскую защиту бизнеса?

Тем не менее в рамках поставленных вопросов отметим следующее

1. Консультант рассматривается нами не только как проектный менеджер, а прежде всего – как временный внешний управляющий с узким и широким спектром полномочий.

2. Здесь проявляется парадигма «Консалтинговое сопровождение». Консультант, как семейный врач, ведет сопровождение бизнеса от младенчества до зрелости или даже старости.

Вмешательство консультанта в бизнес будет иметь разный по силе и вниманию характер на том или ином жизненном цикле инновационного проекта. Как говорится в русской пословице, «Маленькие детки – маленькие бедки, большие дети – большие беды».

Эффективность как основа оценки выживаемости проекта

Эффективность консалтинга напрямую влияет и зависит от эффективности инновационного предприятия. Критерии эффективности задаются и выполняются самими консультантами совместно с предприятием.

Показатели качества проекта могут быть классифицированы по количеству учитываемых свойств, форме выражения, содержанию, учету фактора времени, степени определенности, форме исчисления и уровню управления.

При оценке общего показателя выполнения консалтинговых проектов используют комплексные (обобщенные), интегральные показатели выполнения консалтинговых проектов.

Все показатели эффективности консалтинговых и инновационных проектов целесообразно разделить на 3 категории:

1) качественные показатели (например, квалификация консультантов, уровень наукоемкости проекта, конкурентные преимущества и т.д.);
2) показатели продуктивности (например, выполнение планов, производительность труда, наукоемкость производства, средняя стоимость капитала т.д.);
3) показатели результативности (выход на уровень безубыточности, получение грантов и иного финансирования, удовлетворенность заказчиков и т.д.).

Обозначим основные, самые простые критерии эффективности, которые применяются в процессе сопровождения бизнес-проектов Управлением инновационного развития АлтГУ (табл.):

- выполнение плана, программы проекта
- соблюдение сроков выполнения проектов, подпроектов, заданий
- отсутствие срывов в выполнении проектов, подпроектов, заданий
- качество выполнения проектов, оказания консалтинговых услуг, достижение поставленных предприятием задач при участии консультанта.

Таблица

Пример сводной оценки выполнения проекта по критериям эффективности

Проект **№** КП154-89-125/bp
Разработка бизнес-плана "Создание интернет-площадки кадрового агентства "Пегас""
руководитель проекта: Деревцов К.О.,
эксперт проекта: Лукина Е.А.

Ключевые показатели

№	Название категории оценки	В чем измеряется	Как расчитывается, как оценивается и как учитывается в мотивации	Частота оценки	Доля показателя в общей сумме (%)	Максимальный балл по категории оценки	Уровень выполнения плановых показателей		
							10 баллов	5 баллов	0 баллов
1	Выполнение плана, программы проекта	Балл	Больше - лучше. 1. Все задания и программы были выполнены в полном объеме 100% критерия 2. Все задания и программы были выполнены не полностью, отдельные части плана не выполнены - 50% критерия 3.Задания и программы были секвестированы, объем работ снижен	конец проекта	25,0%	25,0	25,0	12,5	0,0
2	Соблюдение сроков выполнения проекта	Балл	Больше - лучше. 1. Все задания и программы выполнены в срок - 100% критерия 2. Задания и программы выполнены с задержкой до 5 рабочих дней - 50% критерия 3. Задания и программы не выполнены, либо задержка в выполнении составила более 5 рабочих дней - 0%	конец проекта	25,0%	25,0	25,0	12,5	0,0
3	Отсутствие срывов и замечаний в выполнении проекта	Балл	Больше - лучше. 1. Срывов в выполнении проекта не было или были незначительные и/или отсутствуют замечания руководителей, экспертов, представителей заказчика - 100% критерия 2. Есть некоторые срывы в выполнении проекта и/или обозначены замечания руковод	конец проекта	25,0%	25,0	25,0	12,5	0,0
4	Уровень качества выполненного проекта	Балл	Больше - лучше. Оценивается субъективно экспертом проекта по 100 бальной шкале.	конец проекта	25,0%	25,0	25,0	12,5	0,0
	Итого				**100,0%**				

Каждому критерию дается свой вес, в примере по 25%. Критерии оцениваются в пределах заданной шкалы, после чего по четырем обозначенным в качестве примера критериям выводится общий результирующий показатель качества выполнения проекта. После того, как произведена оценка выполнения проекта, делаются соответствующие выводы и координируется дальнейшее воздействие на проект. Проекты, набравшие общий показатель меньше некоторого уровня, попадают в особую категорию и передаются на рассмотрение на Стратегический совет.

Управляющий центр как эффективная форма консалтингового сопровождения

Эффективность работы МИП зависит не только от действий руководства МИП, но и от множества внутренних и внешних факторов, механизмов бизнеса. Стабильность и драйвер роста бизнеса опираются на слаженность системы управления предприятия. Система управления в свою очередь создается сбалансированной организацией управленческих, обеспечивающих и основных бизнес-процессов.

Управление инновационного развития АлтГУ организует поддержку малых предприятий на двух основных стадиях развития бизнеса. Первая стадия связана с запуском стартапа, когда МИП защищает свой бизнес-план и становится резидентом студенческого бизнес-инкубатора, вторая связана с поддержкой и дальнейшим развитием малого бизнеса. Вторая стадия поддержки МИП ложится на плечи отдела коммерциализации и инновационного развития УИР (Консалтинговый центр СБИ).

Согласно концепции функционирования ОКИР, уставам МИП, лицензионным и иным соглашениям ОКИР не может напрямую воздействовать на деятельность МИП, у ОКИР нет прямых административных, управленческих полномочий. Дело в том, что МИП выступает самостоятельным хозяйствующим субъектом и само организует свою деятельность, стратегию и политику.

Но тем не менее взаимное сотрудничество должно выстраиваться на принципах регулярного менеджмента, т.е. носить регулярный характер бизнес-отношений. ОКИР всегда открыт резидентам бизнес-инкубатора и другим МИП в части поддержки и развития предприятий и оказывает им прежде всего консультационную поддержку. Однако в целях наиболее полной и концептуальной поддержки бизнеса ОКИР планирует реализовывать механизм Управляющего центра. В чем основная суть этого механизма?

Не секрет, что молодой предприниматель, с одной стороны, заражен своей бизнес-идеей (инновацией), знает и умеет организовать производство (основную деятельность), но, с другой стороны, не имеет управленческого опыта, необходимых знаний в управленческих сферах, не имеет опыта в организации обеспечивающих процессов. Ему сложно самостоятельно организовать бухгалтерский и налоговый учет, разобраться в сложных нормативных правилах обеспечения норм производства, правильно исследовать рынок и создать конкурентный механизм сбыта продукции, также у него отсутствует опыт составления и заключения договоров и т.д. Со временем он приобретет необходимый опыт во всех сферах своего бизнеса, но это может происходить долго и непредсказуемо. Здесь и могут помочь предпринимателю опытные консультанты ОКИР, причем не только с внешней стороны дела, но и организационно.

Такая парадигма взаимоотношений предполагает временную передачу управленческих и обеспечивающих функций Управляющему центру. При этом предприниматель концентрируется на производственной (основной) деятельности и принимает опыт организации обеспечивающей и управленческой деятельности. Данные отношения оформляются договором управления, где прописываются основные права и обязанности сторон в организации управленческих и обеспечивающих функций бизнеса.

Представим в общих чертах механизм взаимодействия (рис. 3).

Управляющий центр координирует работу по консалтинговому сопровождению всей инфраструктуры инновационных проектов. Центру, в том числе, делегированы полномочия (по доверенности) по управлению финансовыми вложениями в МИПы (доли в уставном капитале, принадлежащие АлтГУ), в т.ч. по вопросам голосования на общих собраниях участников МИП. Управляющему центру на правах партнерства предоставляется инфраструктура: имущественная инфраструктура АлтГУ, консалтинговая инфраструктура и консультанты по аутсорсингу. В рамках консалтинговой специализации планируется создать Консалтинговый центр СБИ.

Выделяется Стратегический совет, который берет на себя стратегический контроль и управление над развитием инновационных предприятий. Совещания Стратегического совета проходят не реже одного раза в 2 недели. Управляющий центр напрямую (через бизнес-координацию, когда координатором

выступает ОКИР) и опосредованно (через Стратегический совет) координирует работу МИП.

Рис. 3. Организация консалтингового сопровождения МИП через Управляющий центр

Непосредственным исполнителем консалтингового управления выступают проектные группы. Через них реализуются тактические решения и планы, осуществляется контроль и мониторинг над состоянием бизнеса МИП, над процессом ведения аутсорсинга, над исполнением отчетности МИПа и проч. В состав проектных групп входит 1 представитель Стратегического совета (Председатель проекта), 1 представитель от МИП и 2–3 представителя от АлтГУ (компетентные студенты), в т.ч. руководитель проекта.

В системе предполагается работа внутреннего аудитора. Основная его роль заключается в том, чтобы все функции и процессы сложного механизма взаимодействия четко совпадали с компетенцией владельцев бизнес-процессов, не пересекались, не делегировались некомпетентным лицам; т.к. молодое студенческое сообщество характеризуется некоторой вспыльчивой, юношеской амбициозной амплитудой отношений, внутреннему аудитору необходимо четко и своевременно «расставлять» лиц процесса по своим бизнес-местам. Второй главной ролью этого человека является контроль над надлежащим исполнением своих обязанностей Стратегическим советом, Консультационным центром, проектными группами.

Отметим значение Консалтингового центра в системе координат бизнес-поддержки инновационных проектов. С постепенным ростом бизнес-проектов,

повышения их сложности планируется открыть специализированный Консалтинговый центр Студенческого бизнес-инкубатора (СБИ). Работа центра, с одной стороны, будет независима от Управляющего центра (на этапе постановки бизнес-проектов) и, с другой стороны, будет гармонично вписываться в Управляющий центр на этапе поддержки и развития бизнес-проектов. Планируется, что Консалтинговый центр будет выступать самостоятельным юридическим лицом с долей участия в бизнесе со стороны АлтГУ, с самостоятельным директором и проектом развития. Такая форма позволит выводить центр на внешние от СБИ проекты, услуги. Соответственно компетенция консультантов будет наращиваться быстрее, возрастет объем оказываемых услуг, статус (репутация) центра будет расти во внешний мир.

Как уже отмечалось выше, парадигма деятельности Управляющего и Консалтингового центров направлена на то, чтобы как много больше навыков управленческой и обеспечивающей сферы передавать через опыт малым предприятиям. Поэтому сами руководители малых предприятий должны входить в консалтинговые проектные группы и активно участвовать в прикладном консалтинге. Желательно, чтобы предприниматель прошел временно через работу Консалтингового центра и отвечал бы за какой-либо аспект (сегмент) консалтинга. Участие в различных семинарах и практикумах по консалтингу должно активно приветствоваться со стороны малого предприятия.

ОСОБЕННОСТИ КОНСАЛТИНГОВОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ПОЛУЧАТЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ НА ПРИМЕРЕ РЕЗИДЕНТОВ ОЭЗ ТРТ «БИРЮЗОВАЯ КАТУНЬ»

Рудых А.Г.
руководитель направления «Финансы. Инвестиционный консалтинг»
«ASBA-консалтинг»
г. Барнаул, Россия

Тема инвестиций актуальна во все времена, особенно в рыночной экономике России. Любые инвестиции – это увеличение ВВП, что является одной из стратегических задач государства.

В современной России понятие инвестиционного проекта сложилось относительно недавно, в начале 90-х гг., после перехода к рыночной экономике. Однако более полное осознание сути и предназначения инвестиционного проекта было сформировано после финансового кризиса 2008–2009 гг., когда подходы и механизмы оценки претерпели значительные изменения. До кризиса инвестиционный проект по сути – это бумажный носитель ожидаемых результатов реализации вложений, а после – механизм принятия управленческих решений на всех этапах жизненного цикла проекта. Как и любой механизм, инвестиционной проект имеет свои особенности, которые рассмотрим на примере инвестиционных проектов резидентов ОЭЗ ТРТ «Бирюзовая Катунь».

В современных условиях дополнительным катализатором инвестиционного процесса является государственная поддержка, выраженная в механизмах субсидирования, возмещения, применения льготных налоговых и арендных ставок и прочих нефинансовых мер.

На территории Алтайского края с 2007 г. реализуется проект государственно-частного партнерства в сфере туристско-рекреационной деятельности, направленный на комплексное развитие территории и стимулирование развития экономики региона в целом за счет эффекта мультипликатора. На сегодняшний день на территории ОЭЗ ТРТ «Бирюзовая Катунь» действует особый режим предпринимательской деятельности, который включает в себя предоставление налоговых и административных преференций, льготного режима землепользования, а также гарантий от возможных неблагоприятных изменений в законодательстве Российской Федерации о налогах и сборах. В частности, налоговый режим включает в себя ставку налога на прибыль в размере 15,50%, освобождение в течение 10 лет с момента постановки на учет от уплаты налога на имущество, льготный период уплаты арендной платы за земельный участок. Уникальность условий в особой экономической зоне также определяется тем, что на ее территории за счет средств федерального бюджета проводятся работы по созданию современной инженерной, транспортной, социальной и административной инфраструктуры. Однако при получении потенциальными инвесторами статуса резидента ОЭЗ и получения государственной поддержки заявители сталкиваются с определенными сложностями.

Основным документом при получении государственной поддержки является инвестиционный проект в форме бизнес-плана. При этом большинство потенциальных резидентов воспринимают данное требование как простую формальность, после сдачи которой, инвестор продолжает реализовывать проект по иной схеме развития, зачастую отступая от первоначальной разработки, а в ряде случаев полностью меняя концепцию проекта, не подразумевая возможных последствий влияния на проект. Развитию данного нонсенса способствует и рынок консалтинговых услуг Алтайского края, когда компании в погоне за прибылью разрабатывают проект для получения единственного результата – одобрения согласующего органа. Однако такой подход приводит к тому, что у инвесторов при получении государственной поддержки начинают возникать сложности вплоть до возможного лишения статуса резидента ОЭЗ.

Как результат, основная особенность заключается в необходимости детальной разработки инвестиционного проекта, под которым подразумевается реальный инструмент управления проектом и принятия решений на разных стадиях реализации. Данная проработка требует:

1. Разработки концепции проекта, включающей в себя позиционирование на рынке, определение потенциального круга потребителей, определение емкости рынка, определение собственной доли рынка

2. Разработки маркетинговой стратегии проекта (анализ конкурентной среды, выявление слабых и сильных сторон, угроз и возможностей, для установления будущих цен реализации на товары-услуги и, как результат, формирование доходной части проекта)

3. Актуальности и детальной проработки сроков и сумм капитальных вложений, позволяющих реализовать заложенную в проект концепцию (диаграмма Ганта)

4. Исходя из концепции проекта – расчет операционных затрат, включающий в себя анализ количественных и качественных факторов (например, необходимое количество работников и средний уровень заработной платы и т.д.)

5. Как результат, расчет оценочных значений проекта, позволяющий провести анализ эффективности его реализации, что является ключевым фактором при определении вопросов финансирования проекта и получения государственной поддержки (при положительных экономических, социальных и бюджетных эффектах).

Все решения в части дальнейшей реализации проекта принимаются на основании прогнозных величин, поэтому вопрос качества и объективности экспертных значений, используемых при разработке проекта, является ключевым, однако многие компании этим пренебрегают, так как не имеют ни материальных, ни физических возможностей проведения комплексных исследований для разработки инвестиционных проектов.

Таким образом, проект в части всех прогнозных величин и значений должен быть максимально аргументированным, согласованным с инвестором и государством, строиться на основе фактических данных и прогнозных значений относительных величин, формирующихся в процессе маркетинговых и социологических исследований рынка.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОЕКТИРОВАНИЮ ВЫБОРКИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Сбоева И.А.
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВПО «Поволжский государственный технологический университет»
г. Йошкар-Ола, Республика Марий Эл, Россия

Маркетинговые исследования и их надлежащая организация становятся инструментом, с помощью которого существенно снижается риск бизнес-организаций и возрастает качество решения задач потребителя. Значение маркетинговых исследований усиливается также тем, что возрастает роль фактора «неопределенности» в организации управления предприятием, который трактуется как нестабильность, изменчивость экономического и социального поведения субъектов маркетинговой системы.

Маркетинговые исследования очень часто требуют оценки некоторых характеристик интересующей совокупности.

Если совокупность малочисленна, а исследовательская группа обладает необходимыми возможностями и ресурсами (трудовыми, финансовыми и временными) для установления контакта с каждым из ее элементов, то реально и предпочтительно проведение сплошного исследования всей совокупности. В

противном случае приходится ограничиваться выборочным исследованием (например, на потребительском рынке, где число потенциальных покупателей очень велико). Например, предметом интереса может быть средний уровень известности торговой марки среди жителей города. Маловероятно, что в этих случаях будет проведен опрос всех горожан, поскольку это неоправдано с точки зрения соотношения затрат и выгод. Кроме того, это не является необходимым. Для решения задач исследования с соблюдением требований эффективности затрат и точности данных исследователи отбирают часть элементов, способную точно представлять всю исследуемую совокупность, другими словами – формируют выборку.

Проектирование выборки является одним из важнейших этапов на стадии планирования маркетингового исследования. В ходе проектирования выборки решаются следующие вопросы: определение типа выборки, учет возможных ошибок выборки, определение надежности исследования, расчет объема выборки.

Выборка может быть случайной или неслучайной. Случайная выборка дает каждому члену совокупности, или популяции, известный и одинаковый шанс быть выбранным, и ошибка выборки может быть измерена. Однако если случайная выборка слишком дорого обходится или требует слишком длительного времени, может использоваться неслучайная выборка. Ошибка неслучайной выборки не может быть измерена.

Сформированная выборка должна быть репрезентативной. Репрезентативность – это способность выборки представлять изучаемую совокупность. Чем точнее состав выборки представляет совокупность по изучаемым вопросам, тем выше ее репрезентативность. Наиболее верный способ достижения репрезентативности – формирование простой случайной выборки. Простая случайная выборка набирается из списка (основы выборки), представляющего совокупность. Для повышения эффективности используется информация о подгруппах, существующих в ее основе. При использовании стратифицированной выборки эффективность повышается благодаря тому, что точность исследования растет быстрее его стоимости.

Проведение маркетингового исследования всегда подразумевает некоторые ошибки. Общая ошибка исследования является разностью между истинным значением (в совокупности) наблюдаемой переменной и ее наблюдаемым значением (в выборке). Например, если истинным значением доли потребителей, предпочитающих продукцию компании, является 37%, а результаты проведенного исследования показывают 35%, то общая ошибка исследования составит 2 процентных пункта.

Общая ошибка исследования состоит из двух компонентов: ошибки выборки и ошибок, не связанных с выборкой. Если разность истинных и наблюдаемых значений объясняется только лишь использованием выборки, то такую ошибку называют ошибкой выборки. Ошибки, не связанные с выборкой, могут наблюдаться как при проведении сплошного исследования, так и при использовании выборки.

Ошибки выборки могут быть уменьшены за счет увеличения размера выборки. Однако по мере роста выборки снижается контроль качества исследования. Следовательно, возрастают ошибки, не связанные с выборкой. Таким образом, возникает ситуация компромисса между ошибкой выборки и ошибками, не связанными с выборкой.

Среди ошибок, не связанных с выборкой, выделяют ошибки измерения, записи и ввода данных, анализа данных, ошибки вследствие неполучения ответа, ошибки, происходящие по вине интервьюера и др.

Возможные ошибки выборки: ошибка отбора, ошибка определения совокупности, ошибка основы выборки и др.

Надежность маркетингового исследования заключается в постоянстве повторных или эквивалентных измерений одного и того же объекта. Высокой надежности свойственна низкая степень проявления случайной ошибки. Другими словами, чем меньше разница результатов идентичных исследований одной и той же совокупности, тем выше надежность такого исследования. Уровень надежности означает вероятность того, что при повторе исследования будет получен тот же результат.

Решение об объеме выборки является компромиссом между теоретическими предположениями о точности результатов исследования и возможностями их практической реализации с точки зрения затрат на проведение опроса.

На практике используется несколько подходов к определению объема выборки.

Произвольный подход основан на применении «правила большого пальца». Например, бездоказательно принимается, что для получения точных результатов выборка должна составлять 5% от совокупности. Данный подход является простым и легким в исполнении, однако не представляется возможным установить точность полученных результатов. При достаточно большой совокупности он к тому же может быть и весьма дорогим.

Объем выборки может быть установлен исходя их неких заранее оговоренных условий. Скажем, заказчик маркетингового исследования знает, что при изучении общественного мнения выборка обычно составляет 1000–1200 человек, поэтому он рекомендует исследователю придерживаться данной цифры. В случае, если на каком-то рынке проводятся ежегодные исследования, то в каждом году используется выборка одного и того же объема. В отличие от первого подхода здесь при определении объема выборки используется известная логика, которая, однако, является весьма уязвимой. Например, при проведении определенных исследований может потребоваться точность меньше, чем при изучении общественного мнения, да и объем совокупности может быть во много раз меньше, нежели при изучении общественного мнения. Таким образом, данный подход не принимает в расчет текущие обстоятельства и может быть достаточно дорогим.

В ряде случаев в качестве главного аргумента при определении объема выборки используется стоимость проведения исследования. Так, в бюджете маркетинговых исследований предусматриваются затраты на проведение определенных исследований, которые нельзя превышать. Очевидно, что ценность

получаемой информации не принимается в расчет. Однако в ряде случаев и малая выборка может дать достаточно точные результаты.

Представляется разумным учитывать затраты не абсолютным образом, а по отношению к полезности информации, полученной в результате проведенных исследований. Необходимо рассмотреть различные объемы выборки и методы сбора данных, затраты, учесть другие факторы.

Объем выборки может определяться на основе статистического анализа. Этот подход основан на определении минимального объема выборки исходя из определенных требований к надежности и достоверности получаемых результатов. Он также используется при анализе полученных результатов для отдельных подгрупп, формируемых в составе выборки по полу, возрасту, уровню образования и т.п. Требования к надежности и точности результатов для отдельных подгрупп диктуют определенные требования к объему выборки в целом.

Наиболее теоретически обоснованный и корректный подход к определению объема выборки основан на расчете доверительных интервалов.

Доверительный интервал – это диапазон, крайним точкам которого соответствует определенный процент определенных ответов на какой-то вопрос. Данное понятие тесно связано с понятием «среднеквадратическое отклонение изучаемого признака в генеральной совокупности»: чем оно больше, тем шире должен быть доверительный интервал, чтобы включить в свой состав, например, 95% ответов. Из свойств нормальной кривой распределения вытекает, что конечные точки доверительного интервала, равного, скажем, 95%, определяются как произведение 1,96, называемого нормированным отклонением, на среднеквадратическое отклонение. Число 1,96 обозначается как Z. Имеются статистические таблицы «Значение интеграла вероятностей», которые дают возможность определить величины Z для различных доверительных интервалов.

При расчете объема выборки на основе расчета доверительного интервала должны учитываться следующие характеристики: величина вариации, которой, как считается, обладает совокупность; желаемая точность; уровень доверительности, которому должны отвечать результаты проводимого исследования.

Библиографический список

1. Божук С.Г. Маркетинговые исследования: основные концепции и методы: Монография / С.Г. Божук. – СПб.: Вектор, 2005. – 288 с.

2. Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования / Г.А. Черчилль: пер. с англ. Н. Амид и др.; Под ред. Г.Л. Багиева. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 704 с.

ОБЗОР ЛУЧШИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ

Сомонова Н.С.
аспирант
ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»
г. Москва, Россия

Управленческие инновации часто называют стратегическими, поскольку они подразумевают изменение бизнес-модели и включают в себя новые подходы к маркетингу и рекламе предлагаемых продуктов, внедрение новых методов распределения, новые подходы к обслуживанию клиентов либо позиционированию бренда, выход на новые рынки или их создание.

Большинство высококлассных инноваций в менеджменте, осуществляемых сегодня, являются стратегическими. И значительная их часть связана с использованием новых технологий. Рассмотрим наиболее успешные управленческие инновации последних лет на мировом рынке.

Стратегической инновацией корпорации *Dell Computer* стала новая бизнес-модель, которая предполагала новый способ распространения продукции. Вместо использования стандартного канала сбыта – от оптовиков к розничным торговцам и затем к конечным потребителям – компания предпочла самостоятельно сбывать свои товары конечным потребителям, минуя посредников. Это позволило не только обрести преимущество в цене за счет отсутствия комиссии посредников, но и наладить обратную связь с клиентами и мгновенно получать информацию о неудовлетворенных потребностях и результатах тестового маркетинга своих новых продуктов за счет прямого контакта с покупателями.

Партнерство с покупателем и прямой контакт с ним дали Dell возможность реагировать на изменения рынка и создавать повышенную потребительскую ценность быстрее конкурентов, в результате чего продажи и прибыли фирмы росли в несколько раз быстрее, чем по отрасли в среднем. Компания подошла к вопросу инновационного развития системно, и другие инновации, дополняющие революционную модель бизнеса Dell, также были стратегическими: с самого начала компания не производила ни одного компьютера, пока не получала заказ от потребителя, и затем изготавливала компьютер на заказ, не создавая запаса стандартных продуктов, которые будут храниться до момента продажи на том или ином складе [2]. Кроме того, компании удается постоянно и успешно изменять бизнес-модель и соответствовать динамичным потребительским потребностям.

Компания *Amazon.com* одна из первых стала использовать Интернет вместо стандартных способов продажи. Продавая товары массовому покупателю с помощью электронной коммерции, компания из книжного интернет-магазина постепенно превратилась в виртуальный гипермаркет, ассортимент которого очень обширен. Развитие компании сопровождалось небывалыми темпами роста доходов, от приблизительно 150 млн долл. в 1997 г. до 5,2 млрд долл. в 2003 г.

Новая бизнес-модель, разработанная Amazon.com, создает потребительскую ценность за счет целого ряда преимуществ для покупателя, таких, как удобство выбора и покупки товара, простота процесса покупки, скорость, информация, помогающая при принятии решения, широкий выбор, низкая цена и надежность обработки заказа. Ни один взятый в отдельности элемент бизнес-модели Amazon.com не может создать устойчивого конкурентного преимущества. Только целостная комбинация всех этих услуг, логистики и процессов обработки заказов создает уникальную потребительскую ценность и конкурентное преимущество Amazon.com.

Сместив акценты с процедур и функций на человеческий капитал и постоянный поиск креативных идей, корпорация General Electric Company (GE) смогла значительно повысить свою конкурентоспособность и улучшить показатели во всех областях деятельности. С целью сокращения бюрократии и развития творческого потенциала сотрудников GE в компании была разработана и применена концепция «Work-Out», основанная на признании того факта, что те, кто находятся ближе всего к месту действия, лучше всего разбираются в ситуации [2]. Когда сотрудники высказывают свои идеи и они немедленно претворяются в жизнь, поднимается мощная волна креативности и производительности, охватывающая всех сотрудников организации. Внедренная концепция позволила рядовым сотрудникам высказывать свои предложения по усовершенствованию рабочего процесса начальникам.

Одной из причин успеха компании *Microsoft* является тщательно разработанная корпоративная система управления знаниями. Поскольку для эффективного развития организации важно не накоплять и сохранять знания, а распространять их, в компании организован постоянный обмен знаниями как неотъемлемая часть работы. Кроме того, в качестве еще одного примера управленческих инноваций в Microsoft можно выделить применение бета-тестирования и апробирования продукта потребителями на качественно новом уровне [2]. Компания практикует бесплатное распространение бета-версий своих программных продуктов до их выпуска на рынок в обмен на отклики и мнения пользователей о новом продукте. Такой способ позволяет компании устранять ошибки в работе программного обеспечения и получать целый ряд полезных предложений, позволяющих повысить ценность продукта. Кроме того, Microsoft собирает таким образом предварительную информацию о составе пользователей, являющихся реальным рынком для того или иного продукта.

IDEO – это глобальная дизайнерская организация с креативной рабочей средой, которая разработала более 5000 различных инновационных продуктов, в том числе для компаний Apple и NEC. Кроме того, IDEO обучает другие компании инновационному развитию бизнеса и созданию вдохновляющей корпоративной культуры. В IDEO не установлена внутрикорпоративная управленческая иерархия, здесь отсутствует жесткая структура. Рабочая среда, созданная в организации, позволяет сотрудникам иметь полную свободу творчества и получать от удовольствие от своей деятельности. В компании превалируют анархичные методы управления, которые позволяют сотрудникам быть своими собственными начальниками. Сотрудников приглашают на собрания, а не прика-

зывают прийти. Сотрудники сами выбирают, где и с кем они хотят работать, и могут свободно сказать руководителю фирмы, что они думают о его идеях. Однако именно в таком «хаосе» создаются поистине выдающиеся продукты.

Кроме того, IDEO создала систему горячих команд, быстро образующихся вокруг новых проектов и направлений деятельности. Когда компания получает новый заказ на разработку инновационного продукта, проект отдается той команде, которую он сильнее вдохновляет. При этом не лидеры отбирают себе в команду игроков, а игроки выбирают себе наиболее подходящих лидеров команды. Горячая команда существует и действует в течение определенного времени. Игроки могут менять команды и студии по своему усмотрению, что многие часто и делают. Лидер каждой студии ответственен за ее прибыльность. Эта система горячих команд и студий стала самым большим устойчивым конкурентным преимуществом компании.

McDonald's Corporation смогла достичь успеха, распознав потребность населения США в качественной недорогой пище быстрого приготовления, поскольку мобильность стала основной особенностью реальности [2]. По тем же причинам компания *Federal Express* догадалась о потребности потребителей в срочной доставке посылок и удовлетворила её, тогда как действующие в то время транспортные компании не учли эту возможность.

Компании *Amway, Mary Kay, Tupperware и Avon*, каждая по-своему, разработали инновационные модели бизнеса для сбыта своей продукции. В настоящее время их разработками пользуются множество новых сетевых маркетинговых компаний.

Компания *Southwest Airlines* осуществляла инновационную стратегию в отрасли авиаперевозок. Ее бизнес-модель основана на предоставлении клиентам низких тарифов в обмен на их отказ от таких удобств, как предварительный выбор места в самолете, питание на борту, прямые (беспересадочные) рейсы, возможность заказать билет через агентство, и других, повышающих стоимость услуг [2].

Компания *Gillette*, столкнувшись с серьезной конкуренцией со стороны дешевых одноразовых бритв, разработала в начале 1990-х гг. стратегию прорыва, выпустив инновационную систему бритья «Sensor». Таким образом, компания решила не конкурировать в цене, а практически полностью «захватить» рынок. Потребитель получил более ценный продукт, и его было трудно скопировать, так как он имел 22 патента. А компания увеличила прибыль за счет предложения более дорогих расходных материалов (сменные лезвия).

В 2001 г. Компания *Apple* выпустила портативный медиаплеер iPod, который работает с программным обеспечением iTunes, позволяющим переносить музыкальные файлы и другую информацию с устройства на компьютер и поддерживать связь с онлайн-магазином Apple для приобретения музыкальных файлов. Такая комбинация устройства, программного обеспечения и онлайн-магазина, представлявшего собой на тот момент крупнейшую в мире музыкальную онлайн-библиотеку, стала переворотом в музыкальной индустрии и вывела Apple на доминирующие позиции на рынке. Эта модель ведения бизнеса по-новому структурировала ценность продукта для пользователей.

Причиной успеха компании *Virgin Airlines* стало её предложение существенно большей ценности для потребителей, а именно улучшенное обслуживание высшего класса, которое предполагало большие по размеру кресла с большим пространством для ног в стандартных салонах первого класса по цене услуги бизнес-класса. Кроме того, компания Virgin и дальше увеличивала ценность своего предложения, внедряя доставку пассажиров первого класса от и до места назначения, а одним из последних нововведений компании стали бортовые массажистки [2].

Весьма эффективной в современных условиях можно считать стратегию компаний, ориентированных на выпуск потребительских товаров массового спроса, таких как *Coca-Cola, Cisco, Salamander, Nike* и др. В основе их стратегий лежит аутсорсинг, т. е. разделение функций между компанией и ее партнерами таким образом, что компания оставляет за собой наукоемкие и маркетинговые функции, передавая производство и сбыт продукции своим партнерам. Такой подход обеспечивает мобильность и инновационность бизнеса, позволяет сосредоточиться основной компании и партнерам именно на тех функциях, которые они могут выполнять наиболее эффективно.

В металлургической отрасли можно выделить американскую корпорацию *Nucor* (крупнейший производитель стали в США), которая сумела стать лидером благодаря постоянному обновлению своей бизнес-модели с учетом изменяющихся требований внешней среды, активному внедрению новых технологий и ориентации на конечного потребителя, а не на производство. Успех компании начался со строительства сталелитейных мини-заводов, которые разрушили стереотип ведения металлургического бизнеса. Суть данной инновационной бизнес-модели состояла в следующем: небольшие заводы с минимальным числом управленческих звеньев производили относительно небольшие партии продукции для «нишевых» рынков (ориентация на индивидуального потребителя), располагались в сельской местности, где дешевая земля и зарплата существенно ниже средней в отрасли. Последним новшеством Nucor является отход от стратегии, которая принесла компании успех в 70–80-х гг.. Вместо строительства мини-металлургических заводов (основа бизнеса корпорации) группа начала активно скупать конкурентов (Birmingham Steel, Harris Steel) и внедрять энергосберегающие технологии. Сейчас Nucor все больше напоминает вертикально интегрированный холдинг, подобный тем, у которых корпорация в свое время отвоевала американский рынок.

Компания *Toyota* сделала ставку на непрерывный процесс инноваций, в том числе исходящих от рядовых сотрудников. В отличие от конкурентов организация поняла, что рядовые сборщики машин – не только звенья общей инновационной цепи, но они могут решать проблемы, быть новаторами и изменять технологии производства. В то время как американские автопроизводители для улучшения процессов производства полагались на штатных экспертов, Toyota дала каждому служащему навыки, инструменты и разрешила решать проблемы по мере их возникновения и препятствовать новым проблемам еще до их появления. В результате компания получила колоссальную отдачу от использования

интеллектуального потенциала своих сотрудников и формирования особых способностей по разработке новых продуктов.

В 1997 г. компания *Bavarian Motor Works (BMW)* создала инновационный центр Central Innovation Organization в Мюнхене, который в свою очередь управляет шестью инновационными секторами [2]. В поле зрения этих подразделений находятся такие проблемы, как комфорт, надежность и безопасность, а также вопросы экологии. В обязанности каждого сектора входит заблаговременное обнаружение усовершенствований, тенденций развития, изменений стандартов и новых технологий, а также составление отчетов обо всех этих новшествах. Однако компания BMW не ограничивается разработками собственного исследовательского центра. BMW широко контактирует за пределами собственной группы компаний с людьми, способными творчески мыслить. Созданное для сбора «внезапных озарений» Виртуальное агентство инноваций компании ВАИ (Virtual Innovation Agency, VIA) является территорией взаимодействия для всех внешних предложений, которые еще не имеют кураторов в самой компании [2]. ВАИ позволяет автолюбителям просто делиться своими идеями на сайте, предлагая дополнительные обсуждения в режиме онлайн. Так собираются идеи энтузиастов со всего мира, авторские права которых защищаются. Если предложение интересное, то его описание направляется специалистам для дальнейшего изучения. Такой метод получения идей носит название краудсорсинга (от англ. crowd – «толпа» и sourcing – «использование ресурсов»). Он набирает всё большую популярность среди промышленных компаний, поскольку затраты при его использовании минимальны, а поток идей очень велик. При этом он позволяет отобрать наилучшие идеи, поступающие непосредственно от потребителей продукции компании.

Самым ярким представителем, использующим краудсорсинг, является *Википедия (Wikipedia)* – крупнейшая открытая онлайн-энциклопедия, в которой накапливаются и самоорганизуются коллективные знания. В рамках Википедии не проводится разграничений между потребителем и производителем. Развитие энциклопедии происходит благодаря совместным усилиям участников и не контролируется из единого центра. Википедия является ярким примером того, как в перспективе может развиваться система внедрения инноваций. При использовании совместных разработок одним из важнейших вопросов является мотивация участников. При этом креативных участников чаще привлекает не материальное вознаграждение, а возможность общественного признания. Поэтому большое внимание в таких проектах должно уделяться разработке системы продвижения участников от низших уровней к высшим, которая может рассматриваться как некий аналог карьерного роста. Например, администраторы в Википедии обладают специальными полномочиями по редактированию.

Организация *Cirque du Soleil* в качестве модели инновационного развития выбрала стратегию голубого океана, которая вместо модернизации существующих бизнес-моделей предлагает с помощью инновации ценности создать совершенно новый рынок, где нет конкуренции. Это означает повышение ценности для потребителя путем создания преимуществ и новых сервисов с одновременным снижением затрат за счет отказа от менее ценных предложений.

Для разработки инновации ценности *Cirque du Soleil* использовала модель четырех действий Кима и Моборна – авторов стратегии голубого океана. Эти действия включают в себя:

1. Исключение факторов, которые конкуренты рассматривают как само собой разумеющееся.
2. Сокращение факторов, которые являются стандартными для отрасли.
3. Значительное увеличение факторов, которые не распространены в отрасли.
4. Создание таких факторов, которые никогда ранее не предлагались в рассматриваемой отрасли.

Так, Cirque du Soleil исключила такие дорогостоящие элементы, как дрессированные звери и звезды цирка, при этом были добавлены тематические представления, особая атмосфера, разнообразные шоу, прекрасная живая музыка и танцы. Таким образом, компания создала новый рынок, ориентированный на театралов, ищущих интеллектуального зрелища, что к тому же позволило значительно поднять цены на билеты [1].

Компания *Procter & Gamble* использует стратегию открытых инноваций:

1. Ведется взаимодействие со сторонними креативными разработчиками (внешние идеи)
2. Компания занимается собственными исследованиями но, кроме того, для получения прибыли используются внешние НИОКР
3. Извлекается прибыль от использования разработок Procter & Gamble другими компаниями (сторонним партнерам предоставляются идеи и активы, не востребованные фирмой).

Таким образом, создание и сохранение ценности осуществляются за счет сотрудничества с внешними партнерами.

Компания *Google* формирует корпоративную инновационную среду, порождающую множество небольших проектов по созданию новых ценных продуктов и услуг. «Google» нанимает людей с незаурядными способностями и интересами, которые не боятся бросить вызов сложившимся устоям, предоставляя им свободу действий в своих начинаниях. Компания организовывает работу по принципу небольших проектных групп с низкой степенью контроля, но с большой долей внешних связей и внутренней конкуренцией. Доход компании формируется за счет продажи рекламы на своих сайтах и сайтах партнеров. И для того, чтобы привлечь широкую аудиторию, за которую готовы платить рекламодатели, Google использует такой прием, как распространение бесплатной продукции, в данном случае бесплатные сервисы и программное обеспечение для пользователей. Таким образом создается многосторонняя платформа, объединяющая различные, но взаимосвязанные группы потребителей.

Компании *Skype* и *Linux* используют для привлечения клиентов бизнес-модель, которая подразумевает предоставление бесплатной услуги для большинства пользователей, но та же услуга является платной для премиум-пользователей. Таким образом, финансирование потребителей, которые ничего не платят, осуществляется за счет другого потребительского сегмента.

По оценкам ряда специалистов, разработки «свободного» программного обеспечения превосходят коммерческие аналоги. Кроме того, сложно поспорить с тем, что группа-«толпа» знает больше индивидуума и умнее его. Поэтому «открытое» программное обеспечение значительно стимулирует развитие в этой области [3].

Согласно данным исследовательского агентства McKinsey с каждым годом все больше возрастает желание потребителей активно взаимодействовать с компаниями: растет интернет-активность населения, потребители активно оставляют на сайтах компаний комментарии и отзывы о товарах и услугах, число созданных самими пользователями сайтов удваивается каждый год. В связи с этим видится реальная перспектива появления общепринятых структур для совместных разработок [3].

В заключение приведем рейтинг 50 самых инновационных компаний 2012 г. «The World's 50 Most Innovative Companies 2012», составленный журналом Fast Company [4]. Инновационность компаний определялась с точки зрения того влияния, которое они оказывали на весь бизнес и общую культуру.

В первую четверку самых инновационных мировых компаний входят Apple, Facebook, Google и Amazon.

Компании Apple было присвоено первое место за лидерство в голосовых приложениях. Fast Company отмечает, что Apple – компания, которую все догоняют. В частности, в 2011 г. речь шла о технологии распознавания голоса Siri в iPhone 4S. Отмечается, что Amazon и Google приходится быстро создавать конкурирующие решения, и они едва успевают в этом.

Отдельно стоит отметить факт попадания в список 2011 г. российских компаний. Самый популярный российский поисковик Яndex занял 26-е место и был отмечен за мастерство поиска. Также в списке оказался разработчик антивируса «Лаборатория Касперского», которого издательство поставило на 32 место в 2011 г.

Важно отметить, что идеи и способы, использованные рассмотренными компаниями для улучшения работы, повышения конкурентоспособности и мобильности, могут быть применены и к любым другим организациям малого, среднего и крупного бизнеса.

Инновация подразумевает реализацию изобретения, в том числе его продажу. По сути своей инновация – это нечто отличающееся от того, что уже существует, а к новому нужно привыкнуть. Вся история инноваций сводится к тому, насколько настойчиво и умело изобретатели преодолевали скепсис общества. Томас Эдисон не только изобрел лампу накаливания. Он организовал демонстрацию преимуществ электрического освещения прямо у людей дома и обещал потенциальным клиентам, что бесплатно демонтирует электропроводку и вернет керосиновые лампы, если электрическая лампочка их чем-то не устроит [2].

Чем более инновационным является продукт или услуга, тем выше вероятность того, что для их сбыта нужно будет создавать новый рынок. При этом необходимо разработать определенный план, который время от времени будет корректироваться. Новые рынки создаются медленно и трудно, однако создав

рынок, вы обретаете на нем преимущество. Факторы, препятствующие возникновению рынков, хорошо известны, и не последний среди них – нежелание использовать новое и неизвестное вместо испытанного и надежного старого.

Только внедряя инновации и создавая новые рынки, компания получает значительное конкурентное преимущество и возможность влияния на большую долю данного рынка [2].

Можно сделать вывод о том, что большинство инноваций, ставших прорывами, являются результатом продуманного и эффективного использования внешних изменений.

Стратегические инновации могут появляться в сфере обслуживания клиентов, маркетинга, рекламы, методов продажи или распространения предложений компании и их доставки конечному потребителю, а также могут представлять из себя системную инновацию, предполагающую принципиально новую бизнес-модель деятельности. Независимо от происхождения успешные стратегические инновации имеют одну общую черту: все они возникают при поиске путей создания новой ценности, которая приносит прибыль финансирующей компании. Стратегическая инновация бывает результатом стремления к росту («Что это может дать компании?»), однако это стремление никогда не должно превалировать над мыслью об удобстве потребителей («Что это даст потребителям?»).

Для стратегической инновации необходимы воображение, способность встать на точку зрения потребителя, а также умение понять, что может принести прибыль финансирующей компании. Новые модели бизнеса возникают там и тогда, где и когда компании и их руководители пытаются сделать больше, чем делали до сих пор. Самые жизнеспособные бизнес-модели основываются на глубоком понимании неудовлетворенных и неосознанных потребностей людей в тех или иных сферах их жизни и предлагают впечатляющие решения таких проблем [2].

Библиографический список

1. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Александр Остревальдер, Ив Пинье; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.

2. Robert B. Tucker. Driving growth through innovation. Second edition. Berrett–Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 2008.

3. The next step in open innovation. Jacques Bughin, Michael Chui, Brad Johnson. The McKinsey Quarterly, june 2008. // URL: https://www.mckinsey-quarterly.com/next_step_in_open_innovation_2155.

4. The World’s 50 Most Innovative Companies 2012, Fast Company. URL: http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2012/full-list.

МАРКЕТИНГОВЫЙ КОНСАЛТИНГ В РЕГИОНАХ. ВОСТРЕБОВАН ИЛИ НЕТ?

Сычева Е.О.
Руководитель направления «Маркетинг»
ASBA-консалтинг
г. Барнаул, Россия

Российский рынок маркетинговых услуг по сравнению с западным является достаточно «молодым», к тому же его только начавшееся активное развитие затормозилось мировым финансовым кризисом. С началом экономического кризиса в России отделы и подразделения, отвечающие за маркетинг, штатные маркетологи попали под тотальное сокращение. Сейчас начинается некоторое оживление в отрасли, что порождает появление новых игроков на рынке и, как следствие, более жесткую конкуренцию. Это связано с изменением общей рыночной ситуации, обострением конкурентных отношений и, как следствие, «осознанием» отечественными предприятиями необходимости проведения маркетинговых мероприятий в деле обеспечения успешности своего бизнеса, хотя такое «осознание» до настоящего времени не носит массовый характер, и проблемы проникновения на рынок, продвижения своей продукции до сих пор или решаются «по старинке», или не решаются вовсе. Отсюда большое количество нерентабельных и «замороженных» производств.

Для того, чтобы выяснить, в каком состоянии находится рынок маркетинговых услуг Алтайского края, специалистами компании «ASBA-консалтинг» было проведено исследование, состоящее из 2-х этапов: 1. Кабинетное исследование, 2. Экспертный опрос, в котором приняли участие руководители, маркетологи и другие специалисты 200 производственных предприятий Алтайского края. В выборку были включены крупные предприятия пищевой, фармацевтической, металлургической, химической, зерноперерабатывающей и текстильной отраслей промышленности Алтайского края.

В ходе опроса респондентам был задан вопрос: «Существует ли на Вашем предприятии отдел маркетинга?» (рис. 1).

В 69% предприятий, принявших участие в опросе, нет маркетолога (отдела маркетинга), в 15,5% – существует отдел маркетинга, в 10,0% – есть маркетолог, и в 5,5% должности маркетолога нет, но его функции выполняют другие сотрудники (менеджеры по продажам, секретари, коммерческие директора). Для сравнения приведем данные опроса Гильдии маркетологов: только в 15% московских предприятий, участвовавших в опросе, нет службы маркетинга.

В виду отсутствия маркетолога в штате, казалось бы, должны быть востребованы услуги сторонних исследовательских компаний, но результаты исследования говорят об обратном. В настоящее время большинство алтайских предприятий (рис. 2) не обращаются к маркетинговым компаниям в силу того, что еще не осознали своих потребностей в подобного рода услугах.

Рис. 1. Ответы респондентов на вопрос «Существует ли на Вашем предприятии отдел маркетинга?»

Рис. 2. Распределение ответов респондентов о востребованности услуг консультантов

79,5% предприятий никогда не обращались к услугам сторонних исследовательских компаний по направлению маркетинга (причины будут представлены ниже), всего 9,0% обращаются регулярно. Остальные ответы респондентов разделились следующим образом: 5,5% – обращались один/несколько раз более года назад, 3,5% – обращались в течение последнего года; 2,5% респондентов затруднились с ответом.

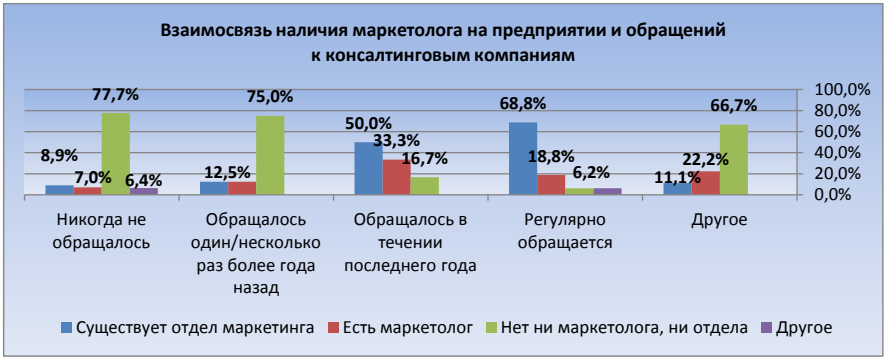


Рис. 3. Взаимосвязь наличия маркетолога на предприятии и обращений к консалтинговым компаниям

Как следует из рисунка 3, как правило, к сторонним исследовательским компаниям регулярно обращаются предприятия, у которых есть отдел маркетинга (68,8%) либо штатный маркетолог (18,8%), и очень редко предприятия, не имеющие специалистов данной категории (12,4%). Никогда не обращаются к маркетинговым организациям чаще всего предприятия, не имеющие маркетолога (77,7%), и небольшая доля (8,9%) – предприятия с собственным отделом (т.к. осуществляют маркетинговые мероприятия своими силами).

Ответы на вопрос «По каким причинам Ваша компания никогда не обращалась к консультантам по маркетингу?» приведены на рисунке 4.

Рис. 4. Причины, по которым компании не обращаются к консультантам

Большинство предприятий не обращаются к сторонним маркетинговым организациям, т.к. не видят в этом смысла (37,5%). Иногда это объясняется тем, что они уже имели негативный опыт сотрудничества с консультантами и не хотят повторить его. В остальных случаях это убеждение руководства компании в том, что все маркетинговые изыскания можно вполне проводить своими силами, либо в том, что маркетинг – это вообще бессмысленная трата денег и вре-

мени. Возникает логичный вопрос: как же принимаются управленческие решения на предприятиях?...

В ходе исследования мы задали вопрос представителям компаний, которые обращались к консалтерам для проведения маркетинговых исследований, о том, насколько они были удовлетворены качеством работ подрядчиков (рис. 5).

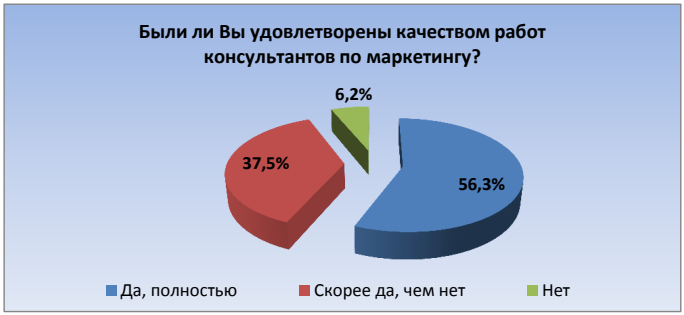


Рис. 5. Степень удовлетворенности услуг консультантов по маркетингу

Из риунка следует, что недовольными по результатам проведённых проектов остались лишь 6% компаний. Большинство компаний вполне удовлетворены качеством выполненных работ: 56,3% респондентов – полностью, и 37,5% – скорее да, чем нет.

Стоит отметить, что чаще всего предприятия обращаются к маркетинговым агентствам с целью проведения маркетингового исследования (55,6%), на втором месте по популярности – направление BTL (16,6%), третье место делят проекты по брендингу и рекламе (11,1%).

Рис. 6. Наиболее популярные виды услуг маркетингового консалтинга

По результатам проведённого компанией «ASBA-консалтинг» исследования можно сделать вывод о том, что развитие рынка маркетинговых услуг в Алтайском крае сдерживается рядом факторов, главный из которых – это стереотип о бессмысленности исследовательской деятельности, который был сформирован под влиянием негативного опыта прошлого сотрудничества с

консультантами, некомпетентной оценкой собственными специалистами данных, полученных в результате проведённых исследований, а иногда элементарным непониманием руководством компаний важности, сущности, технологий и возможной результативности маркетинговых изысканий.

Стоит отметить, что качество результатов исследований напрямую зависит не только от стоимости, но и от четко поставленных задач клиента. При выборе исполнителя нужно обращать внимание в первую очередь на опыт и профессионализм специалистов агентства, главное – быть услышанным, чтобы задачи были правильно интерпретированы. Вопрос цены, конечно, немаловажен, но он не должен быть принципиальным: «Чем дешевле, тем лучше». Необходимо понимать, что качественное выполнение работ зачастую невозможно при мизерных бюджетах. Подрядчики, согласившись на выполнение маркетинговых работ за весьма скромную оплату, начинают сокращать себестоимость проекта, при этом серьёзно страдает качество оказания услуги. Верится, что маркетинг, как наука и практика, войдёт в жизнь всех алтайских предприятий в независимости от того, своими силами они будут работать над этим направлением или будут приглашать сторонних консультантов.

РАЗДЕЛ 3. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ И ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ В СФЕРЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ КОНСАЛТИНГ В СФЕРЕ ЖКХ

Аксёнова Н.В.
к.э.н., декан финансово-экономического факультета
Алтайский института труда и права ОУП ВПО «Академия труда и социальных отношений»
г. Барнаул, Россия

Как известно, с 1990-х гг., в России началось реформирование жилищно-коммунального хозяйства. До настоящего времени идет поэтапный процесс перехода от бюджетного дотирования к оплате в полном объеме жилищно-коммунальных услуг потребителями. Концепция реформы ЖКХ была утверждена Указом Президента РФ от 28 апреля 1997г. № 425. Позднее ее положения были развиты в подпрограмме «Реформирование и модернизация жилищно-коммунального комплекса Российской Федерации» (на 2002–2010 гг.) Федеральной целевой программы «Жилище» [3].

Согласно Жилищному Кодексу с 1 марта 2005 г. и Постановлению Правительства РФ № 491 «Об утверждении Правил содержания общего имущества в многоквартирном доме» многоквартирный дом – это коллективная собственность собственников помещений в нем. Таким образом, владельцы квартир владеют еще и домом в целом, несут ответственность за его состояние и обязаны своевременно проводить капитальный ремонт. Происходящие организационно-экономические изменения сопровождаются массой проблем. Это обусловлено во многом тем, что, во-первых, в ходе приватизации дома переданы гражданам в ветхом виде, и на их ремонт у собственников нет денег. Во-вторых, у собственников нет навыков управления домом.

Консультирование населения и обучение новым условиям функционирования ЖКХ являются одним из способов нормальной адаптации к современной ситуации на рынке в данной сфере.

Каков опыт в России по консалтингу в сфере ЖКХ? Как правило, подобные услуги входят в перечень направлений деятельности фирм, занимающихся юридическим и экономическим консультированием. Число организаций, специализирующихся на вопросах ЖКХ, незначительно. Это консультационно-правовой центр по вопросам в сфере ЖКХ в Красноярске, консультационный центр по вопросам ЖКХ в Пскове, созданный в сентябре 2011 г. В Перми в 2013 г. начал выполняться краевой проект «Ликвидация безграмотности в жилищной сфере», в рамках которого планируется создание информационно-консультативных пунктов для обучения и консультирования председателей советов многоквартирных домов по вопросам ЖКХ.

Поэтому создание центра по вопросам ЖКХ в Барнауле было одним из первых подобных начинаний в стране и первым на территории Западной Сиби-

ри. Информационно-консультативный центр для работников сферы ЖКХ был открыт в 2008 г. Алтайским институтом труда и права (филиал) Академии труда и социальных отношений совместно с комитетом администрации города по жилищно-коммунальному хозяйству в рамках пилотного проекта «Человек и жилье в условиях реформирования ЖКХ». Затем его деятельность продолжилась в рамках проекта «Совет многоквартирного жилого дома: мотивация, порядок создания, практическая деятельность».

Целью деятельности информационно-консультативного центра является развитие инициативы и самодеятельности населения в повышении эффективности содержания и использования жилого фонда г. Барнаула.

Работа центра направлена на решение следующих задач:

1. Предоставление информации населению о возможностях участия собственников в управлении и содержании жилья.

2. Создание Информационно-консультативного центра для работников сферы ЖКХ с целью информирования, обучения, консультирования специалистов ТСЖ и управляющих компаний, жителей г. Барнаула.

3. Повышение эффективности взаимодействия органов местного самоуправления с населением.

4. Внедрение современных информационных технологий в деятельность предприятий сферы ЖКХ.

Основные направления работы центра:

1. Консультационные услуги с участием высококвалифицированных специалистов города и края. При обращении в центр собственник может получить примерные образцы документов (перечень документов, предоставляемых в регистрирующие органы при создании ТСЖ, устав ТСЖ и др.), получить консультацию по широкому перечню вопросов. Как показывает практика работы центра, самые «горячие» темы на сегодня – это начисление коммунальных платежей, договорные отношения с ресурсоснабжающими организациями, взаимодействие руководителей ТСЖ, ЖСК с собственниками, работа с должниками, реализация 185-ФЗ «О фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства», постановления Правительства № 354 «О предоставлении коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов» и др.

Всего за период существования центра консультации получили более 500 граждан. В перспективе планируется создание института кураторов для оказания практической помощи вновь создаваемым ТСЖ.

2. Семинары для работников сферы ЖКХ. Тематика семинаров, как правило, направлена на рассмотрение актуальных положений законодательства и экономических вопросов функционирования ТСЖ, ЖСК и управляющих компаний. Значимым направлением обучения были вопросы реализации 185-ФЗ «О фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства», в ходе которого были разъяснены условия и процедура предоставления финансовой поддержки проведения капитального ремонта домов. В результате значительное количество домов получило финансирование из Фонда.

Начиная с 2011 г., изменилась целевая аудитория деятельности центра: делая ставку на организованную общественность, которая является посредником между собственниками и руководителями управляющих компаний и ТСЖ. На семинарах для председателей Территориального общественного самоуправления – Советов домов рассматриваются правовые вопросы создания Советов дома, содержания и эксплуатации многоквартирного дома, полномочия жилищной инспекции, экономические аспекты управления многоквартирными домами, вопросы санитарного состояния придомовых территорий и др.

В целом за период работы центра обучены 735 чел. Со слушателями работают консультанты-юристы государственной жилищной инспекции Алтайского края, специалисты комитета ЖКХ г. Барнаула, специалисты отдела по защите прав потребителей и благополучия человека по Алтайскому краю, представители ОАО «Кузбассэнерго», специалисты комитета по социальной поддержке населения г. Барнаула, комитета по строительству, архитектуре и развитию города Барнаула, опытные юристы и бухгалтера.

3. Информационные услуги: предоставление информационных ресурсов (СПС «Консультант Плюс»), библиотечных услуг (периодические издания, специальная литература, нормативные документы и методические рекомендации), работа с населением через СМИ, работа с сайтом Фонда поддержки развития ЖКХ. Среди населения распространяются информационные материалы о деятельности центра.

4. Издание методических пособий по вопросам реформирования ЖКХ. Материалы имеют доступный практический характер, являются инструментом для ежедневной работы и потому востребованы как специалистами сферы ЖКХ, так и населением. В их числе Опыт реализации Федерального законодательства по реформированию жилищного хозяйства на территории г. Барнаула, ч. 1 (Реализация 185 ФЗ «О Фонде содействия реформированию ЖКХ»); ч. 2 («Калькулирование себестоимости содержания и ремонта жилого помещения»); ч. 3 («Рекомендации по привлечению управляющих организаций к ответственности за ненадлежащее исполнение своих обязательств»); «Делопроизводство в правлении Товарищества собственников жилья»; «Материалы по оформлению трудовых отношений». Совместно с Государственной жилищной инспекцией города Барнаула подготовлен сборник научно-методических материалов «Совет многоквартирного жилого дома».

На сегодняшний день центром сформирован информационный банк данных обо всех направлениях деятельности ТСЖ и осуществляется оперативная передача информации объединениям жильцов, гражданам.

Обучение работников сферы ЖКХ и населения необходимо продолжать. Особенно актуальны вопросы реализации упомянутого выше 354 постановления. Нуждается в устранении ряд нарушений: завышение управляющими организациями объемов потребления коммунальных ресурсов, **неправильное распределение объемов потребления коммунальных ресурсов между собственниками жилых и нежилых помещений, начисление оплаты с нарушением федерального законодательства** [2]. Кроме того, актуальным для граждан является вопрос, связанный с введением еще одного обязательного

платежа – на проведение капремонта [1]. И таких вопросов, нуждающихся в разъяснении, организационных изменениях, требующихся внимания всех участвующих субъектов, очень много.

Стратегия развития центра включает в себя работу по следующим направлениям:

- создание на базе центра информационного портала и call-центра для связи, обмена опытом, получения консультации;
- обучение на базе центра основам работы в ТСЖ высвобождаемых квалифицированных инженерно-технических работников, управленческих кадров и рекомендация обученных для работы в сфере ЖКХ;
- распространение опыта г. Барнаула среди других муниципальных образований Алтайского края путем подготовки тьюторов из числа наиболее подготовленных слушателей семинаров для работников ЖКХ.

Библиографический список

1. Капремонт за свой счет [Электронный ресурс] // Российская газета: Сайт компании. – Электрон. дан. – URL: http://www.rg.ru/ 2013/04/04/ kapremont.html. (дата обращения: 19.04.2013).

2. Нарушения в сфере ЖКХ Барнаула выявлены в каждом шестом случае, как показали проверки [Электронный ресурс] // Сибинфо: информационно-политический портал. – Электрон. дан. – URL:. http://www.sibinfo.su/ news/alt/1/38247.html. (дата обращения: 16.04.2013).

3. Реформа ЖКХ [Электронный ресурс] // Российские коммунальные системы: Сайт компании. – Электрон. дан.

РАЗВИТИЕ РЫНКА КАДРОВЫХ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

Ануфриева И.Ю.
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
г. Барнаул, Россия

На Западе психологический, социальный и кадровый консалтинг насчитывает долгие десятилетия успешной работы. В России же кадровый консалтинг появился относительно недавно. Социально-экономические преобразования 80–90-х гг. сопровождались становлением и развитием отечественного рынка труда и, как следствие, рынка кадровых консалтинговых услуг, предоставляемых безработным и работодателям с целью наиболее оперативного и полного удовлетворения ими своих интересов на рынке труда. Вначале вопросы профориентации и трудоустройства населения решались преимущественно государственными организациями, образовательными или содействующими занятости населения. Однако вскоре в стране стали развиваться и частные кадровые консалтинговые организации, оказывающие платные услуги клиентам. Первая такая негосударственная организация появилась в России в 1989 г. Быстрое развитие частных кадровых консалтинговых агентств привело к тому, что уже в

1996 г. была создана общероссийская Ассоциация консультантов по подбору персонала. Подавляющее большинство частных кадровых консалтинговых агентств сосредоточены и успешно действуют в крупных городах страны: Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург и Новосибирск. Но с конца 90-х гг. такие агентства начинают работать повсеместно в России. Не является исключением и Алтайский край.

Первые частные кадровые агентства появились в крае в 1997 г. В настоящее время их насчитывается около 60, почти все они сосредоточены в краевой столице – городе Барнауле. Однако это вовсе не означает отсутствие возможностей у работодателей и безработных других городов и сельской местности края воспользоваться услугами частных кадровых консалтинговых агентств, поскольку разнообразие и современные технологии предоставления этих услуг становятся с каждым годом все более доступными.

Между государственными и частными организациями на рынке кадровых консалтинговых услуг развивается здоровая конкуренция. Алтайский рынок представлен довольно разнообразными кадровыми консалтинговыми программами и технологиями.

Государственные организации оказывают консультативную юридическую и социально-психологическую помощь населению в области труда и занятости; предоставляют оперативную и правдивую информацию о состоянии местного рынка труда; направляют кандидатов на обучение, переподготовку, повышение квалификации; содействуют трудоустройству на постоянную и временную работу, в т. ч. организуют переезд безработного и членов его семьи к месту будущей работы; оказывают содействие безработным гражданам в организации предпринимательской деятельности; проводят профессионально-психологические тренинги для безработных и др.

Отличительными особенностями данных кадровых услуг, по нашему мнению, являются массовая и оперативная доступность, территориально более широкая база данных, надежность (документально подтвержденные заявки работодателей и проверенные характеристики соискателей), бесплатность предоставляемых услуг для клиентов, предоставление социальных и денежных гарантий соискателям и др. В последнее время в результате усиления конкурентной борьбы с частными кадровыми консалтинговыми агентствами в государственных организациях получили развитие многие интересные программы, адресованные конкретным группам населения, а также стали применяться в работе современные кадровые технологии.

Примечательно, что во многих образовательных учреждениях среднеспециального и высшего профессионального образования стали создаваться структурные подразделения содействия трудоустройству выпускников. Но на практике далеко не все такие структурные подразделения становятся методическим, информационным и координационным центром профориентационной работы среди студентов из-за отсутствия согласованности связей с другими заинтересованными службами организации и сведения основных функциональных обязанностей к формальной регистрации и удовлетворению заявок работодате-

лей для прохождения производственной ознакомительной и преддипломной практик студентами.

Разнообразие видов частных кадровых консалтинговых агентств можно сгруппировать следующим образом:

1. Рекрутинговые агентства, которые занимаются поиском, подбором и оценкой кандидатов по заявкам работодателей на договорной основе за довольно высокую плату, формируют бесплатно информационный банк о кандидатах без гарантии их дальнейшего трудоустройства. Несмотря на то, что такие агентства получили наибольшее распространение в России, в Алтайском крае стабильно и длительно работающих рекрутинговых агентств насчитывается всего около 10. Все они отличаются безупречной репутацией, успешной деятельностью и доступностью для интернет-клиентов.

2. Агентства по трудоустройству граждан, которые взимают плату с кандидатов за оказываемые услуги по подбору вакантного рабочего места в соответствии с его профессиональными и личными пожеланиями. Такие агентства получили самое широкое распространение в крае благодаря комбинированию своих функций с рекрутинговыми.

3. Агентства по трудоустройству за рубежом не получили распространения в Алтайском крае из-за несогласованности межгосударственных трудовых отношений и криминальных проблем в сфере занятости населения отдельных структур. Действует лишь одно Международное кадровое агентство, работающее по многим программам трудоустройства студентов и безработных за рубежом.

4. Учебные центры профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, занимающиеся трудоустройством своих слушателей-выпускников. К сожалению, на рынке частных кадровых консалтинговых услуг многие такие учебные центры умело используют обещание трудоустройства как ловкий рекламный трюк для привлечения клиентов. На самом деле реально работающих над трудоустройством своих клиентов по разработанным специальным программам агентств насчитываются всего единицы.

5. Агентства по временному трудоустройству, которые за плату предоставляют клиенту-заказчику временно своих штатных работников для решения конкретных задач. Лизинг персонала в Алтайском крае представлен довольно широко: от подбора персонала для семьи и выполнения мелко-бытовых услуг до оказания серьезных интеллектуальных аналитических функций в сере экономики, управления или юриспруденции.

6. Агентства по планированию профессионального роста, которые получают плату за планирование и организацию деятельности клиентов-работников в виде определенного процента от дохода самого клиента (например, представители творческих, спортивных специальностей). В Алтайском крае они не получили своего должного развития, поскольку в основном сосредоточены в крупных культурных и спортивных городских центрах страны.

7. Агентства по трудоустройству высвобождаемых работников, которые по заявкам работодателей, заботящихся о своей репутации, заранее подыскивают места будущей аналогичной работы сокращаемому (увольняемому) пер-

соналу. Это весьма перспективное направление для рынка кадровых услуг края, еще не освоенное.

8. Агентства, оказывающие консультации безработным по вопросам составления необходимых документов и прохождению собеседований по найму. Данные услуги стали совмещать многие кадровые агентства, а также некоторые средние специальные и высшие учебные заведения края;

9. Агентства по размещению рекламы вакантных рабочих мест или рабочей силы. В Алтайском крае многие СМИ специализируются на публикациях такого рода (например газеты «Работа сегодня», «Все о работе, карьере и бизнесе», «Весь рабочий Барнаул» и др.) или успешно совмещают такие публикации с другими информационными сообщениями (например газеты «Купи-продай», «Из рук в руки» и др.). Но не все издания могут осилить серьезные научно-методические публикации на своих страницах.

10. Электронные биржи труда, которые экономят время и усилия при поиске друг друга, работодателей и кандидатов, но отличаются высоким риском реалистичности и своевременности размещенной информации. Многие довольно успешно работают и в Алтайском крае.

11. Виртуальные кадровые агентства, которые берут плату с клиентов за доступ к собственной базе данных. Это перспективное направление для края, т. к. отличается достоверностью информации. Более трети всех частных кадровых агентств образуют сайт-страницы для своих клиентов.

12. Для удобства работы с клиентами и совершенствования своего мастерства многие частные кадровые агентства стали специализироваться на конкретных профессиональных направлениях, например: экономика, информатика, домашняя прислуга, ремонтно-бытовое обслуживание и др. В Алтайском крае такие агентства получили довольно широкое распространение.

Как показывает практика, подавляющее большинство этих частных кадровых агентств работают по смешанным кадровым технологиям, но кадровый консалтинг применят почти все. Другое дело, что качество предоставляемых таковых услуг оставляет желать иногда лучшего. Поэтому здоровая конкуренция между государственными и частными кадровыми консалтинговыми организациями, мы надеемся, приведет к повышению доступности, качества и разнообразия предоставляемых консалтинговых услуг.

ПОДГОТОВКА СПЕЦИАЛИСТОВ В СФЕРЕ КОНСАЛТИНГА ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

Бутакова М.М.
к.э.н., доцент

Бутакова Е.В.
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
г. Барнаул, Россия

Стратегия инновационного развития Российской Федерации «Инновационная Россия-2020» призвана «ответить на стоящие перед Россией вызовы и угрозы в сфере инновационного развития за счет выстраивания четкой системы целей, приоритетов и инструментов государственной инновационной политики». Важная роль в ее реализации отводится инновационному развитию регионов, а также предприятий и организаций реального сектора экономики, что невозможно без нового осмысливания стратегических целей их деятельности, оценки их места в меняющейся экономике страны и региона. В этой связи актуальна подготовка специалистов, способных разрабатывать, актуализировать стратегии инновационного развития объектов разного уровня и масштаба, осуществлять оперативную консультационную помощь в процессе реализации стратегии.

Формирование модели региональной инновационной системы во многом определяется спецификой самого региона. Для экономики Алтайского края как субъекта Российской Федерации в настоящее время характерны следующие черты: во-первых, сохраняется его место в национальной экономике как агропромышленного региона; во-вторых, отсутствует жесткая привязка экономики Алтайского края к добыче и переработке полезных ископаемых; в-третьих, в валовом региональном продукте значительное место занимают торговля и услуги. В качестве ключевого направления Стратегии социально-экономического развития Алтайского края на период до 2025 г. обозначен переход экономики региона к инновационной модели. Предпосылками, определяющими возможность реализации стратегических задач, выступают действующие в Алтайском крае организации фундаментальной и прикладной науки, среднего и высшего профессионального образования, развитые производственно-технические мощности. Мероприятия региональной инновационной политики направлены на создание инновационной инфраструктуры, развитие инновационного предпринимательства, улучшение взаимодействия с существующими компонентами инновационной системы: научно-исследовательскими и образовательными центрами, инфраструктурой финансирования инноваций, инновационными компаниями.

В этой связи обозначилась задача подготовки современных профессиональных консультантов, способных оказывать профессиональную помощь при решении стратегических задач на уровне края, муниципалитетов, отдельных

организаций. На наш взгляд, модернизация системы высшего профессионального образования создает необходимые предпосылки для ее решения. Наиболее значимые из них: переход к уровневой подготовке с выделением бакалавриата и магистратуры, реализация компетентностного подхода, изменение содержания и технологий обучения, возможность формирования индивидуальной траектории обучения, требование более тесной взаимосвязи процесса обучения с требованиями рынка труда.

Отвечая на вызовы инновационной экономики, современный университет, стремящийся обеспечить конкурентоспособность выпускников, должен быть готовым к решению новых задач. Во-первых, необходимо научить студента самому процессу получения знаний, самостоятельному поиску необходимой информации, ее критическому анализу, что необходимо в условиях динамично развивающейся экономики растущих потоков информации. Во-вторых, необходимо выработать навыки практического применения полученных знаний и адаптации выпускника вуза в реальной экономической среде, в условиях конкуренции на рынке труда, на что должны быть направлены новые образовательные технологии и активное привлечение высококвалифицированных специалистов к процессу подготовки магистров. В-третьих, университет должен обеспечить оптимальное сочетание стабильности качества с процессом обновления программ подготовки магистров, чтобы обеспечить профессиональную переориентацию специалистов на разных этапах их карьеры, освоения новых областей деятельности.

Подготовка специалистов в области консалтинга в первую очередь может быть осуществлена через основные образовательные программы подготовки магистров. Их реализация осуществляется в течение двух лет по очной форме обучения либо двух с половиной лет для заочной формы обучения, что позволяет оперативно реагировать на потребности реального сектора экономики. Университеты имеют право самостоятельно определять название (профиль) программ в рамках направления подготовки, содержание вариативной части и дисциплин по выбору, ориентируя магистрантов на научно-исследовательскую, педагогическую, организационную, консультационную либо иную деятельность, предусмотренную стандартом.

Сегодня в магистратуру в основном поступают выпускники в год получения диплома бакалавра или специалиста, часто не имеющие опыта работы. Роль магистратуры в подготовке консультантов может возрасти при ориентации программ на лица, уже имеющие не только базовые знания, но и опыт работы. В зарубежных университетах поступлению в магистратуру часто предшествует работа по специальности, что позволяет получить опыт, а иногда и средства для продолжения обучения. Открытие в европейских вузах магистерских программ для лиц, имеющих небольшой опыт работы, рассматривается как исключение из правил, оценивается как удачная новация (см.: Лорен Ортман, Делла Бредшоу. Магистратура без опыта работы –vedomosti.ru 17.09.2012,175 (3189)).

На наш взгляд, профессиональный консультант наряду с профессиональными должен обладать общекультурными (личностными) компетенциями, позволяющими ориентироваться в широком спектре фактографических источни-

ков, обобщать и структурировать информацию, грамотно выражать свои мысли, критично оценивать результаты собственной работы, при необходимости, сформировать команду профессионалов и организовать ее работу, организовать презентацию полученных результатов. Формирование названных компетенций предусмотрено стандартом подготовки магистров по направлениям «Экономика», «Менеджмент», «Управление персоналом», «Финансы», «Государственное и муниципальное управление». Так, стандарт подготовки магистра по направлению 080100 «Экономика», утвержденный Приказом Министерства образования и науки от 20.15.2010 г. № 543, включает в себя профессиональные компетенции, позволяющие магистру стать высокопрофессиональным консультантом (например, способность готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений макро- и микроуровня (ПК-8); способность составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом (ПК-10) и др. Наиболее полно подготовка специалиста в области управленческого консалтинга может осуществляться согласно стандарту подготовки магистра по направлению 080200 «Менеджмент», утвержденному Приказом Министерства образования и науки от 18.11.2009 г. № 636. Он включает в себя профессиональные компетенции, каждая из которых необходима консультанту: например, способность разрабатывать корпоративную стратегию (ПК-2); владение методами стратегического анализа (ПК-7); способность готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности (ПК-8).

Несомненно, качественной подготовке специалистов в области управленческого консалтинга будут способствовать и высокие требования стандартов к уровню кадрового обеспечения магистерских программ, результатом выполнения которых должно быть гармоничное сочетание высокого научного уровня одной части преподавателей и наличие практического опыта – у другой.

СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ НА РЫНКЕ ТРЕНИНГОВЫХ УСЛУГ ДЛЯ ИННОВАЦИОННОЙ РОССИИ

Власова М.С.
к.э.н., доцент

Ласкина Л.Ю.
АНО ВПО «Международный банковский институт»
г. Санкт-Петербург, Россия

Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г. и Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г. ставят перед современной Россией амбициозные задачи, связанные с развитием экономики лидерства и инноваций. Решение этих задач невозможно без участия в этом процессе хорошо подготовленных высококвалифицированных кадров, отвечающих основным потребностям рынка [1, 2].

Основные факторы, оказывающие влияние на инновационное развитие в сфере образовательных услуг, можно условно разделить на две составляющие. Внешние факторы – инновационная образовательная политика государства, взаимодействие рынка образовательных услуг и других рыночных секторов национальной экономики, демографические факторы, финансирование высшего образования, уровень жизни населения. Внутренние факторы – цена образовательных услуг, обеспечение качества предоставления образовательных услуг, организация технологии обучения, ресурсное обеспечение, кадровое обеспечение, планирование разработки учебных планов, обеспечение профессорско-преподавательскими кадрами, организация научно-исследовательских работ, образовательные инновации, материально-техническое обеспечение [3].

Рынок образовательных услуг представляет сегодня сложную взаимосвязанную со всеми элементами потребительского рынка социально-экономическую систему. Главным генератором этой системы, несомненно, является потребность общества в подготовке квалифицированных профессиональных кадров, которое выступает специфическим «товаром» на рынке труда.

Рассматривая систему подготовки кадров в разрезе государственного и негосударственного образования, нельзя ограничиться рассмотрением только высших учебных заведений, поскольку классическое вузовское и среднее профессиональное образование не может удовлетворить быстро изменяющиеся потребности рынка. Именно поэтому в последние годы наблюдается значительный рост тренинговых услуг, предоставляемых компаниями-провайдерами, оказывающими услуги, связанные с обучением и развитием персонала организаций [4].

Активный рост данного сегмента рынка образовательных услуг обусловлен следующими причинами:

- Нарастание нестабильности внешней среды предприятий (конкуренция, формирование новых потребностей, быстрая смена поколений продукции)

- Возрастание роли знаний в достижении устойчивых конкурентных преимуществ.

По данным «Амплуа-Брокер» к концу 2010 г. в России действовали 1175 обучающих компаний, не имеющих статуса учебного учреждения, совокупная выручка компаний-провайдеров составила 800 млн у.е., рост объема рынка – 23%. Рынок готов потреблять больше, чем предлагается услуг на сегодняшний день. Провайдер стал крупнее: численность его персонала выросла на 17% и составила в среднем 20 чел. на 1 компанию, а производительность 1 сотрудника обучающей компании составила 1,42 млн руб. Обучение может быть разным по форме, содержанию, способу организации и зависит от поставленных задач.

Средняя стоимость корпоративного тренинга:

– в Москве – 1950 усл. ед.;

– в Санкт-Петербурге – 1310 усл. ед.;

– в других регионах России – 1210 усл. ед.

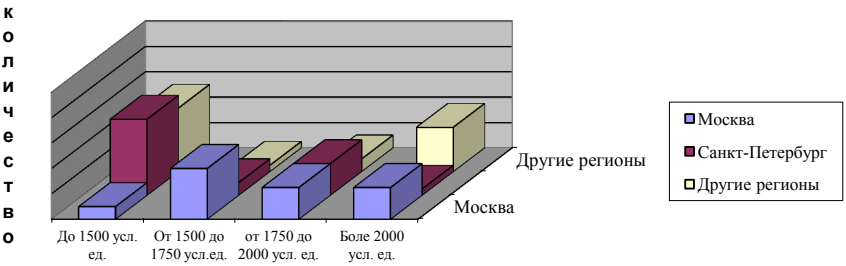


Рис. 1. Стоимость корпоративных тренингов по регионам России

Анализ представленных данных свидетельствует о значительных различиях спроса на корпоративные тренинги разных ценовых категорий по отдельным регионам России. Если в Москве наибольшую долю – 40% – составляют тренинги в ценовой категории от 1500 до 1750 усл. ед., 25% – от 1750 до 2000 усл. ед. и 25% – более 2000 усл. ед., притом что недорогие предложения корпоративных тренингов составляют лишь 10% от их общего числа, то в других городах ситуация существенно отличается.

В Санкт-Петербурге наибольший удельный вес занимают тренинги в ценовой категории до 1500 усл. ед., 25% – от 1750 до 2000 усл. ед., 10% – от 1500 до 1750 усл. ед., и только 5% – более 2000 усл. ед.

В других регионах наибольшим спросом пользуются недорогие образовательные программы. Их доля составляет 50% в ценовой категории до 1500 усл. ед. При этом доля корпоративных тренингов более 2000 усл. ед. составляет целых 35%, что свидетельствует о существенном расслоении общества в регионах по их доходам и возможностям.

Возросшая популярность корпоративных тренингов именно в торговой отрасли обусловлена в первую очередь тем, что компетентный продавец оказывает прямое и значительное влияние на продажи. Однако проведенное исследование показало, что в настоящее время намечается тенденция некоторого формального и неглубокого подхода именно при обучении продавцов. К таким проблемам можно отнести массовость подобного обучения и связанный с этим риск снижения качества, хотя современный уровень развития рыночной экономики предполагает иное качество образования. Обучение проводится спонтанно, условия не всегда достойные. В качестве оправдания обычно приводится фактор большого количества продавцов (делить на группы слишком неэкономично) и большой текучести. В результате попытка сэкономить или упростить процесс приводит к потере эффективности для всех участников и компании в целом.

Отсутствие государственного контроля за качеством образовательных услуг компаний-провайдеров приводит к некоторым злоупотреблениям со стороны работодателей. Так, обучение, прошедшее конкретным человеком в одной

торговой сети, может быть не засчитано ему при переходе в конкурирующую торговую сеть.

Задача процесса обучения – не только научить технологиям и обязанностям, но и привить сотруднику корпоративную культуру. После проведения корпоративного обучения часто можно наблюдать усиление командной сплоченности и поднятие корпоративного духа.

Достоинством корпоративной программы является максимально возможная приближенность к специфике деятельности участников, возможность увидеть профессионализм коллег, обсудить возникающие в работе ситуации и обменяться опытом. Часто такие программы являются и более экономичными, тем более при группах более 5–6 чел. Но даже и при небольших группах они целесообразны, так как тренер может уделить максимум внимания каждому участнику.

Правильно построенные программы обучения и поддержки, а также необходимое вложение средств в профессиональную подготовку дают возможность сокращения адаптационного периода и способны принести весомую финансовую выгоду.

Итак, значительную долю на рынке коммерческих образовательных услуг занимают компании-провайдеры, оказывающие услуги, связанные с обучением, развитием и оценкой персонала.

Подобные обучающие компании не составляют конкуренции высшим и средним учебным заведениям в процессе получения первичного базового образования, но играют существенную роль в системе подготовки и переподготовки персонала, повышения квалификации.

Одной из наиболее весомой положительной чертой компаний-провайдеров является их мобильность, т. е. способность быстро приспосабливаться к постоянно меняющимся экономическим условиям и, соответственно, спросу на образовательные услуги, что сложно сделать в рамках классического государственного образования.

Таким образом, приоритетным направлением ближайших лет нужно считать создание необходимых условий для сохранения и развития системы подготовки профессиональных кадров, а также для превращения сферы образования в средство развития социальных систем на основе консолидации институтов среднего, высшего и послевузовского образования в рамках широкомасштабных социально-экономических преобразований и программ.

Библиографический список

1. Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г. [Электронный ресурс]: СПС «Гарант» – режим доступа http://base.garant.ru/194365/ – свободный, дата обращения – 24.04.2013.

2. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г.): Минэкономразвития России, Москва, 2010 [Электронный ресурс], режим доступа http://www.economy.gov.ru – свободный, дата обращения – 24.04.2013.

3. Власова М.С. и др. Формирование кадрового потенциала инновационного общества (элементы теории экономики труда): Монография / Под ред. Д.В. Минаева. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011 – 190 с.

4. Власова М.С., Ильина О., Морохина В.И. Современное состояние и тенденции развития подготовки кадров в государственном и негосударственном секторах системы образования // Общество. Среда. Развитие. – № 1(22) 2012. – С. 23–29.

5. Минаев Д.В., Богачев В.Ф., Власова М.С., Метлюк В.В. Отчет о научно-исследовательской работе «Оценка состояния и направлений развития системы высшего профессионального образования Санкт-Петербурга для обеспечения инновационного потенциала города»: Научный отчет. – СПБ.: СПбГУП, 2009. – 300 с.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: ПУТЬ К УСПЕХУ ФИРМЫ

Крук Е.Е.
ст. преподаватель
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
г. Барнаул, Россия

«Кайдзен (совершенствование) начинается с признания того,
что у любой организации есть проблемы».
Масааки Имаи. Кайдзен,
Ключ к успеху японских компаний»

В условиях конкуренции и стремительно развивающихся IT-технологий в современном бизнесе основные сегменты рынка уже распределены. Причём удержать завоеванные позиции и «остаться на плаву» удаётся лишь некоторым: одни компании успешно развиваются и процветают, другие, некогда лидирующие и благополучные, реорганизуются или закрываются.

Анализируя опыт процветающих и успешных в своем сегменте рынка компаний, можно сделать вывод, что психологический ресурс – основа успеха в любой деятельности и, в частности, в бизнесе. Психология бизнеса – необходимое условие для будущего процветания предприятия и динамичного развития фирмы.

Понятие консалтинга может охватывать достаточно широкий спектр вопросов в различных областях деловой жизни. Но на сегодняшний день больше всего интереса возникает именно к управленческому консультированию.

В таблице представлены некоторые определения понятий «консалтинг» и «управленческое консультирование (УК)» [1].

Кроме того, в широком смысле этого слова «консалтинг» – это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которой заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом специфики данной отрасли и проблем клиента» [2].

Таблица

Определение понятия «управленческое консультирование» (УК)

Определение понятия УК (консалтинга)	**Источник**
Высококвалифицированная помощь руководителям, направленная на повышение работы организаций, которая оказывается независимыми (не входящими в состав организации) экспертами, специализировавшимися в определенной области	Чакыров К. Управленческое консультирование – организация процесса. – София, 1986.
Разновидность экспертной помощи руководителям организации в деле решения задач перестройки управления в изменяющихся внешних и внутренних условиях	Рапопорт В.Ш. Диагностика управления (практический опыт и рекомендации). – М., 1988.
Определенным образом организованный процесс взаимодействия между консультантом и персоналом предприятия (организации), результатом которого является осуществленное на нем организационное изменение или проект его внедрения	Основные положения программы: Материалы к Ученому совету МЭ и ОПП СО АН СССР от 13 января 1988 г. Новосибирск, 1988.
Сервис, обеспечивающий клиента независимым и объективным советом, предоставляемый специализированной компанией или специалистом для идентификации и анализа управленческих проблем и возможностей компании-клиента	Саврук А., Красюк Р. Готовых решений не бывает // Журнал «Рынок капитала». – 1998. – № 23–24.
Управленческое консультирование – консультирование с целью совершенствования управления предприятием. Управленческое консультирование (функциональный взгляд) – любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это. Управленческое консультирование (профессиональный взгляд) – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют при необходимости выполнению решений.	Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие (руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа) / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2004. – 226 с.

«Управленческое консультирование – это специфический вид деятельности, под которым понимается предоставление услуг по диагностике проблем, определения практических путей возможного их решения в клиентской бизнес-организации специально подготовленными, обладающими необходимым практическим и образовательным опытом, управленческими консультантами» [3].

Кадровые и психологические агентства часто предлагают следующий пакет услуг в обрасти кадрового консалтинга [6]:

1. Аутсорсинг кадрового делопроизводства.
2. Аудит кадрового делопроизводства.

3. Ведение кадрового делопроизводства согласно действующему законодательству Российской Федерации.

4. Аутстаффинг (аутстаффинг – вывод персонала за штат компании, одна из форм лизинга персонала, связанная с передачей части сотрудников штату другой организации, например, кадровому агентству).

Аутстаффинг персонала позволяет:

- существенно уменьшить нагрузку на работников бухгалтерии, кадровую службу;
- снизить административные расходы, связанные с ведением кадрового учета и расчетом заработной платы;
- расширить сферу деятельности компании путем найма персонала в другом регионе без юридической регистрации филиала или представительства;
- получить работников на заранее оговоренный срок (для проектных или сезонных работ);
- при ограничениях по штатному расписанию получить оптимальное количество необходимого персонала.

5. Кадрово-организационный аудит, определение потребностей в обучении:

- проведение ассесмент-центров по каждому направлению деятельности компании;
- проведение профессионального тестирования каждого из сотрудников индивидуально;
- проведение социометрических исследований коллектива в целях прояснения климата в коллективе и выявления скрытых и явных лидеров;
- проведение должностной экспертизы для уточнения должностных инструкций и набора обязанностей для каждой позиции в компании включая написание профессиограмм;
- на основании проведенных исследований – определение потребностей в обучении для каждого сотрудника и для компании в целом.

6. Проведение обучения и тренинговых программ.

7. Психологический консалтинг:

- разработка и проведение целевых тренингов, направленных на развитие профессиональных навыков сотрудников (в зависимости от потребностей, выявляемых на этапе определения целей и задач);
- психологическое консультирование и психодиагностика: уровень IQ, мотивация личности, профиль личности;
- внутрикорпоративные исследования (удовлетворенность работой сотрудников, выявление скрытых и явных лидеров);
- консультирование по сложным психологическим ситуациям в коллективе, конфликтология.

8. Бизнес-инжиниринг:

- консалтинговые услуги по выстраиванию организационной структуры компании;

- консалтинговые услуги по выстраиванию бизнес-коммуникаций между подразделениями компании для достижения более оптимального решения поставленных задач;
- разработка и внедрение системы оплаты труда и компенсации;
- разработка и внедрение системы оценки (аттестации) персонала;
- разработка системы мотивации сотрудников (псимастер.ру).

С теоретической точки зрения, по мнению экспертов, в настоящее время можно выделить девять основных групп (видов) консалтинговых услуг [4].

1. Общее управление и администрирование.
2. Финансовый консалтинг.
3. Юридический консалтинг.
4. Налоговый консалтинг.
5. Маркетинговый консалтинг.
6. IT-консалтинг.
7. Управление кадрами.
8. Производственный консалтинг.
9. Оценочная деятельность.

Кроме того, можно привести пример классификации Европейского справочника-указателя консультантов по экономике и управлению, издаваемого FEACO. В эту классификацию включены, с одной стороны (попредметной), такие услуги, как обеспечение информационными технологиями, промышленный инжиниринг, обучение менеджменту (тренинг), отношения с общественностью и т.д., что составляет профессиональные услуги, а с другой – такие виды консультирования, как обучающий консалтинг, т.е. метод консультирования [5].

Виды консалтинговых услуг согласно классификации Европейского справочника-указателя консультантов по управлению:

I. ОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ (1.01 Определение эффективности системы управления; 1.02. Оценка бизнеса; 1.03. Управление нововведениями; 1.04. Определение конкурентоспособности/изучение конъюнктуры рынка; 1.05. Диверсификация или становление нового бизнеса; 1.06. Международное управление; 1.07. Оценка управления; 1.08. Слияния и приобретения; 1.09. Организационная структура и развитие; 1.10. Приватизация; 1.11. Управление проектом; 1.12 Управлением качеством; 1.13 Реорганизация инженерных служб; 1.14. Исследование и развитие; 1.15. Стратегическое планирование).

II. АДМИНИСТРИРОВАНИЕ (2.01. Анализ работы канцелярии; 2.02. Размещение и перемещение отделов; 2.03. Управление офисом; 2.04. Организация и методы управления; 2.05. Регулирование риска; 2.06. Гарантии безопасности; 2.07. Планирование рабочих помещений и их оснащение.).

III. ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ (3.01. Системы учета; 3.02. Оценка капитальных затрат; 3.03 Оборот фирмы; 3.04. Снижение себестоимости; 3.05 Неплатежеспособность (банкротство); 3.06. Увеличение прибыли; 3.07. Увеличение доходов; 3.08. Налогообложение; 3.09. Финансовые резервы.).

IV. УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ (4.01. Профессиональное движение и сокращение штатов; 4.02. Культура корпорации; 4.03. Равные возможности; 4.04. Поиск кадров; 4.05. Отбор кадров; 4.06. Здоровье и безопасность;

4.07. Программы поощрения; 4.08. Внутренние связи; 4.09. Оценка работ; 4.10. Трудовые соглашения и занятость; 4.11. Обучение менеджменту; 4.12. Планирование рабочей силы; 4.13. Мотивация; 4.14. Пенсии; 4.15. Анализ функционирования; 4.16. Психологическая оценка; 4.17. Вознаграждение; 4.18. Повышение квалификации работников).

V. МАРКЕТИНГ (5.01. Реклама и содействие сбыту; 5.02. Строительство корпоративного образа и развитие общественных связей;. 5.03. Послепродажное обслуживание заказчиков;. 5.04. Дизайн; 5.05. Прямой маркетинг; 5.06. Международный маркетинг; 5.07. Исследование рынка; 5.08. Стратегия маркетинга; 5.09. Разработка новой продукции; 5.10. Ценообразование; 5.11. Розничная продажа и дилерство; 5.12. Управление сбытом; 5.13. Обучение сбыту; 5.14. Социально-экономические исследования и прогнозирование).

VI. ПРОИЗВОДСТВО (6.01. Автоматизация; 6.02. Использование оборудования и его техническое обслуживание; 6.03. Промышленный инжиниринг. 6.04. Переработка материалов; 6.05. Регулирование внутреннего распределения материалов; 6.06. Упаковка; 6.07. Схема организации работ на предприятии. 6.08. Конструирование и совершенствование продукции; 6.09. Управление производством; 6.10. Планирование и контроль за производством; 6.11. Повышение производительности; 6.12. Закупки; 6.13. Контроль качества; 6.14. Контроль за поставкой узлов и деталей).

VII. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ (IT) (7.01. САПР/АСУ; 7.02. Применение компьютеров в аудите и оценке; 7.03. Электронная издательская деятельность; 7.04. Информационно-поисковые системы; 7.05. Административные информационные системы; 7.06. Проектирование и разработка систем; 7.07. Выбор и установка систем).

VIII. СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ УСЛУГИ (8.01. Обучающее консультирование; 8.02. Консалтинг по управлению электроэнергетикой; 8.03. Инженерный консалтинг; 8.04. Экологический консалтинг; 8.05. Информационный консалтинг; 8.06. Юридический консалтинг; 8.07. Консалтинг по управлению распределением ресурсов, материалов и материально-техническому снабжению; 8.08. Консалтинг в государственном секторе; 8.09. Консалтинг по телекоммуникациям).

Для западной компании типичным является следующий спектр услуг консалтинговой компании [5].

1. Исследование рынка (в том числе изучение потребительской базы, конкурентов и потенциальных партнеров).

2. Построение на основе проведенного исследования вариантов стратегического развития и сравнение их по разным параметрам.

3. Расчет необходимых размеров инвестиций, поиск инвесторов, подготовка инвестиционных соглашений.

4. Поиск и предложение вариантов решений тактических проблем претворения в жизнь стратегий, которые разработаны в компаниях.

5. Консультирование в разработке корпоративных информационных систем. Обследование, разработка системного проекта, разработка эскизно-

технического проекта, рабочего проекта – вплоть до создания системы «под ключ».

6. Реорганизация бизнес-процессов.

7. Разработка проектов, связанных с пересмотром технологии, выработкой механизма управления прибылью – различными аспектами реинжиниринга.

8. Сравнение технических возможностей разных услуг, продуктов или их сочетаний.

9. Проведение экспертизы проектов, предлагаемых клиенту третьими фирмами.

10. Юридический и финансовый консалтинг, аудит, помощь организациям в налаживании бухгалтерского учета.

Конечно, в сравнении с нашими западными коллегами рынок консалтинговых услуг России относительно молод, что, впрочем, не мешает игрокам данного рынка идти вперёд, формулируя собственный взгляд на данный вид бизнеса, отвечая на современные вызовы со стороны внешней среды, где особенно сильным параметром является конкуренция.

На данный момент, по данным «ЭКСПЕРТ РА», крупных игроков на рынке консалтинговых услуг насчитывается свыше 150, и это без учёта иностранных игроков.[7]

В завершение приведем несколько истории из практики консалтинговых компаний [4].

• Компания пригласила нас для обучения своего персонала урегулированию «проблемных» ситуаций с клиентами. Достаточно распространенный запрос, и, разумеется, у нас есть отработанные программы такого обучения. Но в данном случае уже в самом начале работы наши тренеры столкнулись с ситуацией застарелого внутреннего конфликта между двумя группировками сотрудников. И, как это случается, напряжение в группе оказалось таким высоким, что людям было не до обучения. Ведущим пришлось отойти на несколько часов от «заданной программы» и выступить посредниками в разрешении сложившейся ситуации. И только после этого собственно тренинговая работа стала возможной. Кстати, и на сложившуюся ситуацию позднее группе тоже было предложено посмотреть как на обучающую.

• В организации, с которой мы работали, есть отдел рекламы, и зарплата сотрудников зависит от того, насколько эффективной будет их работа. Однако сотрудники ничего не делают и чего-то ждут от руководства. Руководитель обращается с запросом о том, что необходим тренинг мотивации персонала. Мы знаем: часто источник проблемы не в том, что люди не хотят работать, и если это так, то тренинг будет пустой тратой времени и денег для организации. Мы поделились тем, что, на наш взгляд, целесообразнее найти источник проблемы и работать с ним. Удалось обнаружить, что руководитель с силу личностных особенностей занимает по отношению к своим сотрудникам позицию опекающего отца. И это в свою очередь провоцирует сотрудников занимать инфантильную позицию – позицию выжидания и безынициативности. И действительно, в этой организации оставались только те сотрудники, кто не склонен проявлять активность и брать на себя ответственность. И тогда становится понятным,

какого рода работа требуется от консультанта: в данном случае – работать важно не с сотрудниками, а с руководителем.

На заметку: более чем в половине случаев ситуация именно такова, что психологическое сопровождение руководителя в форме индивидуального тренинга или коучинга будет гораздо эффективнее и в конечном итоге дешевле, чем обучение или мотивирование сотрудников.

Некоторые тезисы из практики:

– Если в организации есть конфликт, целесообразно приглашать специалистов для разрешения реальной конфликтной ситуации, а не для обучения персонала «правильному поведению» в конфликте.

– Любые, даже самые лучшие организационные изменения, касающиеся целей, структуры или бизнес-процессов, неизбежно сопровождаются негативными последствиями как внутри организации, так и во внешних отношениях (с клиентами, партнерами и проч.).

– Если вы задумали или уже реализуете в своей организации кардинальные изменения, адаптацию к ним важно начинать с управленческой команды, а не с исполнителей, как это часто бывает.

Системные источники трудностей организации очень часто лежат в болезненной для заказчика области, а их «искоренение» может требовать цены, которую человек не готов заплатить (например, отойти от дел и передать организацию в управление другому лицу или расстаться с партнером, или кардинально поменять политику). Сделать правильный выбор, несмотря на переживания, по нашему опыту, в состоянии тот, кто действительно мотивирован на решение задачи, кто готов к изменениям и способен видеть перспективу [4].

Применяя различные направления психологического консалтинга и мотивации персонала, такие, как групповые тренинги, коучинг, диагностика персонала и расстановка кадров, психологические консультации сотрудников или комплекс мероприятий, следует помнить, что для каждого случая, для каждой компании, для каждого коллектива следует разрабатывать собственный набор (пакет) кадровых услуг, опираясь на принципы системности, эффективности, обоснованности и целесообразности той работы, которую вы собираетесь проделать. И это необходимое условие, так как, планируя получать больше прибыли, работать эффективнее, развиваться и изменяться в ногу со временем, фирме, в первую очередь, следует вкладывать средства в тот актив, который приносит максимальный доход, а именно – в её коллектив.

Библиографический список

1. Васильев Г.А. Управленческое консультирование: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации) / Г.А. Васильев, Е.М. Деева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – С. 19–20.

2. Попов В.М. Современные бизнес-технологии / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, В.В. Филиппов и др. – М.: Кнорус, 2006. – С. 91.

3. Фомишин, С.В. Управленческое консультирование. Международный опыт / С.В. Фомишин, Ю.В. Чернов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – С. 51.

4. Чапцова Г. Психологический консалтинг в организации / Г. Чапцова // [Электронный ресурс]: 74.ru//»Практикум бизнеса», http://www.chel.ru/practice/72.html.
5. http://soob.ru/n/2004/3/practice/0.
6. http://www.psymaster.ru/consulting.html.
7. http://www.raexpert.ru.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПСИХОЛОГА В ПРОЦЕССЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

Лейсле Т.В.
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»,
г. Барнаул, Россия

Психологический консалтинг – относительно новое явление для российских организаций. Основными услугами в области психологического консалтинга являются:

- управленческое консультирование – решение проблем сопротивления организационным изменениям, сопровождение процессов организационных изменений и др.;
- кадровое консультирование – аттестация, создание системы мотивации труда работников и др.;
- рекрутинг – весь спектр технологий поиска, подбора и оценки персонала компании;
- обучение и развитие персонала – бизнес-тренинги, социально-психологические тренинги, деловые и моделирующие игры, тренинги на развитие лидерских качеств, эмоциональной компетентности и др.

Организации, воспользовавшиеся услугами психологического консалтинга, приобретают следующие аспекты повышения успешности своей деятельности:

- рост мотивации персонала на достижение целей;
- эффективное использование творческих способностей каждого члена коллектива за счет правильного подбора и расстановки кадров;
- освобождение от сдерживающих деятельность негативных факторов (конфликтов, сопротивления, неудовлетворенности социально-психологическими аспектами организационной среды);
- развитие организационной культуры в целом и управленческой культуры в частности и др.

Основной целью профессиональной деятельности психолога в рамках психологического консалтинга является создание благоприятных социально-психологических условий, развитие персонала и совершенствование организационной культуры путем использования возможностей и потенциала каждого сотрудника, а также решения социально-психологических проблем коллектива.

Проанализируем содержание направлений, форм и методов профессиональной деятельности психолога в процессе психологического консалтинга.

Психолог осуществляет комплексный анализ социально-психологического состояния организаций-клиентов, а также мероприятия, направленные на создание и поддержание оптимальных социально-психологических условий деятельности коллектива.

Формы работы, которые осуществляет психолог для организаций-клиентов:

1. Консалтинг в области психологии бизнеса.
2. Коучинг – практическая помощь на рабочем месте.
3. Диагностика персонала (целевая).
4. Психологические консультации по личным и семейным проблемам (по потребности).

Основными методами работы являются метод психодиагностического тестирования, метод динамического наблюдения, метод беседы, метод тренинга, метод психологического информирования.

В процессе осуществления своей деятельности психологу необходимо разрабатывать планы, составлять отчетные документы. Рассмотрим данный аспект деятельности психолога в процессе психологического консалтинга.

Существуют различные виды планов деятельности психолога: долгосрочные, краткосрочные, а также планы-проекты. Поскольку работа с организациями-клиентами строится по проектному типу, в основном используются планы-проекты.

План-проект имеет следующее содержание:

- название проекта;
- цели и задачи проекта;
- сроки достижения поставленных целей и задач в рамках данного проекта;
- категории активных участников проекта;
- перечень мероприятий по достижению поставленных целей и задач;
- методы работы и поэтапного определения результатов деятельности.

Оформление плана-проекта в форме таблицы, с выделением для каждого нового блока очередной строки и размещением в столбцах основных, обозначенных выше параметров, делает данный вид планирования максимально наглядным и удобным в работе.

В качестве отчетной документации используются следующие формы: (обобщенный анализ результатов деятельности по направлениям; заключение по результатам проведенного психодиагностического исследования; протокол беседы, протокол тренинга). Представим данные формы (табл.).

Таблица 1

Обобщенный анализ результатов деятельности по направлениям

Направления деятельности	Специалисты		Руководители среднего звена		Руководители высшего звена	
	Кол-во, час.	Тема	Кол-во, час.	Тема	Кол-во, час.	Тема
Диагностика						
Коучинг						
Консультирование						
Тренинги						
Прочее						
Всего часов						

Заключение по результатам проведенного психодиагностического исследования

Психолог_____

Сроки проведения исследования_____

ФИО _____

Причина исследования_____

_____

План исследования, рабочая гипотеза_____

_____

Внешний вид и поведение в ситуации обследования

_____

_____

Темп работы и работоспособность_____

_____

Примененные методики

(автор, название)_____

_____

Оценочные шкалы, значимые в данном исследовании_____

_____

Результаты исследования:

Количественные данные

Задание	Результаты выполнения диагностического задания	Заключение

Обобщенная интерпретация данных: аналитическое описание полученных результатов и выводы по результатам_____

_____

Рекомендации по результатам исследования_____

_____

Дата_____

Психолог_____

По результатам консультационной беседы заполняется протокол.

Протокол беседы

ФИО _____

Возраст:_____

Цель беседы:_____
_____
_____

Вопросы к беседе	Ход беседы	Примечания

Выводы:_____
_____
_____
_____
Дата_____

Психолог: _____ _____
ФИО

По результатам проведения тренингов заполняется следующая форма.

Протокол проведения тренинга

Участники_____
_____
_____
_____
_____
Название тренига_____
Цель тренига:_____
_____
_____

Тренинговые упражнения	Ход проведения тренинга	Примечания

Результаты:_____
_____
_____
_____
Дата_____
Психолог: _____ _____
ФИО

Таким образом, нами рассмотрены основные аспекты организации работы психолога в процессе осуществления психологического консалтинга.

РАЗДЕЛ 5. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ КОНСАЛТИНГА

ПРАКТИКА ОКАЗАНИЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ В КОМПАНИИ

Божко Л.М.
к.э.н, доцент
ФГБОУ ВПО «Тверской государственный университет»
г. Тверь, Россия

Успешные организационные изменения независимо от того, являются они стратегическими или затрагивают текущую деятельность компании, невозможны без сильного лидера. Обычно он сам выступает инициатором перемен. Залогом успеха будут являться такие качества менеджера, как опыт, знания, энергия, способность вести за собой людей и брать ответственность, точный расчет, предусмотрительность, осторожность. Инициатором стратегических изменений, как правило, является первое лицо компании (топ-менеджер). Именно высший руководитель как ответственный за корпоративную стратегию первым понимает, что что-то не так в стратегии компании.

Стратегические изменения по сравнению с другими (оперативными) имеют некоторые особенности. Во-первых, объектом организационных изменений в этом случае является сама стратегия. Во-вторых, стратегические изменения зачастую неразрывны с изменением оргструктуры. Так, Р. Дафт выделяет четыре типа изменений внутри организации, одним из них являются изменения в стратегии и структуре [1]. В-третьих, изменения в стратегии обычно происходят сверху вниз, т.е. по распоряжению высшего руководства.

В общем случае возглавить организационные изменения может выходец из самой организации или человек со стороны, привлеченный в эту организацию (полагаем, что это распространяется и на стратегические изменения). В первом случае такой человек уже располагает доверием сотрудников, знает положение дел, но он является несколько скованным традициями, сложившимися отношениями в коллективе (симпатиями и антипатиями). Привлеченный человек – внешний консультант – таким грузом не обременен, имеет свежий взгляд на проблемы, потому способен предлагать оригинальные идеи, но ему требуется заработать авторитет и расположение сотрудников. И все-таки самая большая проблема, с которой сталкивается внешний консультант при проведении стратегических изменений, – сопротивление персонала. Сотрудники компании в большинстве случаев с недоверием относятся к новому человеку, функции которого им совершенно непонятны («Мы здесь тогда зачем?»). Внешний консультант по стратегическим изменениям не приносит выручку в организацию, и потому его присутствие воспринимается как «растрата средств». Все это необходимо учитывать в практике консалтинга.

Выявим основные факторы успеха стратегических изменений, проведенных в одной из компаний Тверской области. В роли консультанта выступил автор данной статьи.

Компания «Мастер-Снаб» несколько лет занималась поставками промышленного оборудования и комплектующих в Тверском регионе и к 2004 г. наработала круг постоянных клиентов и доброе имя. Несмотря на стандартный для лидера перечень конкурентных преимуществ (широкий ассортимент, оперативность поставок, гибкие цены, тесные связи с заводами-изготовителями, индивидуальный для каждого крупного клиента порядок оплаты) у руководства появились опасения относительно позиций компании в ближайшие 3–5 лет. Развитие Интернет-пространства и доступа к информации о заводах-изготовителях снижало необходимость клиентов в посреднике при крупных заказах. Специализированные магазины имели отдельные товарные позиции и потому выигрывали конкуренцию при небольших или стандартных заказах. Выполнение компанией миссии «Комплексное решение проблем снабжения» сталкивалось с проблемой сбора нескольких заказов по каждому своему поставщику, в противном случае поездка к поставщику была бы нерентабельной. Эта мера снижала оперативность поставок клиентам. Скорые поставки не позволяли выдерживать приемлемые для клиентов цены.

Руководство компании поначалу пыталось исправить ситуацию традиционными экстенсивными методами. Так, в компанию постоянно привлекались сотрудники на должность менеджеров по продажам. Однако гипотеза «Больше людей – больше клиентов, соответственно, заказов» не оправдывалась. Причину искали в нанимаемых сотрудниках. Перебор персонала только отвлекал руководство от чрезмерного объема других рутинных дел. Компания «Мастер-Снаб» переходила в новую фазу развития и стояла на пороге организационных изменений, связанных со стратегией.

Генеральный директор пригласил в компанию внешнего консультанта «для проведения рекламной деятельности» – видимо, для подтверждения другой гипотезы («больше рекламы – больше выручки»). Внешний консультант не стал предпринимать симптоматических действий, тем более связанных с расходованием ресурсов, без дополнительных исследований. Отмечено, что одним из условий снижения риска при реализации стратегии развития является «всесторонний анализ организации с позиции системности и открытости, глубокое исследование внутренней и внешней среды» [2].

Исследование управления персоналом выявило низкий уровень квалификации новых сотрудников, серьезные проблемы в адаптации новых сотрудников, неадекватность применяемой мотивации, несостоятельность существующей системы подбора и отбора персонала. Стало ясно, что не рекламные мероприятия должны спасти компанию, и предстоит длительная работа консультанта. Консультант пользовался большой поддержкой в лице генерального директора и потому не испытывал проблем с получением внутренней информации. Был сделан курс на мягкие, эволюционные изменения. После выявления ключевых проблем в области управления персоналом понадобилось около трех месяцев на их исправление: внедрение новой системы стимулирования менедже-

ров по продажам, разработку системы адаптации новых сотрудников, развитие наставничества, отработку новой системы найма, отбора и подбора персонала. Не обошлось и без структурных изменений: был создан отдел про продажам во главе с квалифицированным руководителем. Так менеджеры по продажам перестали беспокоить генерального директора по различным нюансам сделок. Генеральный директор получил относительную слаженность текущей работы по продажам оборудования (значит, налаженное поступление операционных доходов) и высвободил время для стратегических вопросов.

Чтобы быть понятным для сотрудников организации, внешний консультант взял на себя функцию по развитию корпоративной культуры, тем более, что и этот аспект был на какое-то время упущен. Сотрудники уже через два месяца действия новой системы стимулирования поняли, что они выигрывают в заработной плате при новых правилах. Ранее это подробно разъяснялось и на тренингах для менеджеров по продажам. Сомневающимся, игнорирующим новый порядок и консультанта дали право «жить по-старому», однако затем при выплате заработной платы объяснили, сколько бы они заработали в случае иной модели поведения. Так участников кулуарных пересудов почти не осталось, и не осталось совсем после выплаты разницы в пользу сотрудников вместе с отпускными – руководство стремилось поддерживать единый порядок для всех и быть справедливым.

Внешний консультант уже не рассматривался как человек со стороны. Он официально был трудоустроен в компанию на новую должность – заместителя по развитию. Таким образом, должность заместителя генерального директора обеспечивала консультанту статус в компании, руководство адаптацией сотрудников и действия по укреплению корпоративной культуры: расположение сотрудников, достойный уровень материального вознаграждения, внимательное отношение со стороны генерального директора. Рекламная деятельность в компании тоже велась – настолько, насколько она значима при продажах промышленного оборудования. Отметим, что на подобных рынках куда большую роль в продвижении играют личные продажи.

На следующем этапе проводились собственно стратегические изменения. Они были протяженнее во времени. Чтобы разгрузить генерального директора от текущих проблем, происходили дальнейшие структурные изменения. В итоге вместо девяти подчиненных у генерального директора осталось пять. Сотрудников не сокращали, но вводили новые должности. Миссия внешнего консультанта, по его мнению, на тот момент была выполнена: был разработан план и задан ход организационных изменений. Были определены сотрудники, курирующие различные проекты. Так, заместитель гендиректора по развитию при поддержке генерального директора открыл должность коммерческого директора с передачей ему функций, связанных с развитием деятельности компании. Другие функции заместителя гендиректора по развитию, связанные непосредственно с оперативной маркетинговой деятельностью, были переданы маркетологу, ранее подчинявшемуся заместителю гендиректора по развитию. Так был обеспечен «мягкий» уход консультанта из компании, растянувшийся во времени на полгода: передавались на исполнителей ставшие постоянными проекты и

виды текущей деятельности, проводилось консультирование и осуществлялось непосредственное участие в новых стратегических проектах. Далее теперь уже снова, внешний консультант сосредоточил свое внимание на применении специальных маркетинговых методов анализа для решения проблем стратегического характера. Текущая маркетинговая стратегия была оценена методом «Важность – исполнение».

Сначала стратегия была конкретизирована по ряду характеристик маркетинг-микс, значимых для организации и ее клиентов (глубокая номенклатура и широкий ассортимент, наличие товара на складе, наличие собственного транспорта для доставки клиенту, документальное сопровождение сделки, актуальный прайс-лист, низкие цены, специальные скидки, оплата поставки частями, техническая консультация специалиста). Последующее анкетирование проводилось отдельно для руководства компании (генерального директора, его заместителей, руководителей структурных подразделений) и потребителей (представителей заводов, фабрик, специалистов по снабжению).

Уникальность ситуации состояла в том, что одни и те же характеристики были по-разному оценены руководством компании и ее клиентами. Но маркетинговый подход к управлению приоритетными считает оценки клиентов. Так, в квадрант «Сосредоточиться на этом» по результатам обработки анкет клиентов попали такие характеристики: низкие цены, наличие товара на складе, глубокая номенклатура и широкий ассортимент, оплата поставки частями. А вот актуальность прайс-листа была в компании переоценена. Вместе с тем поддерживать актуальность прайс-листа было затруднительно из-за 7500 наименований продукции и бессмысленно из-за специального подхода к каждому клиенту.

В целом использование метода «Важность – исполнение» показало руководству тщетность усилий по обеспечению конкурентоспособности компании в условиях поддержания такого широкого ассортимента. Работа «Под заказ» проигрывала «Наличию на складе». Но иметь в наличии дорогостоящее оборудование, да еще с уникальными техническими характеристиками, которое к тому же предстояло продавать с отсрочкой платежа, было бы экономически неоправдано. Тогда в 2008 г. руководство приняло решение сфокусироваться на отдельных товарных категориях и продавать со склада специализированное оборудование для узких сегментов (оборудование для автосервисов, уборочное оборудование). Специализация на продажах уборочного оборудования за два года переросла в дополнительное направление деятельности – оказание клининговых услуг для промышленных объектов. Так клиенты (заводы-изготовители) компании «Мастер-Снаб» стали ощущать заботливое отношение уже по другому поводу – решению проблемы уборки помещений. Финансово-экономический кризис 2008–2009 гг., последующее улучшение экономической ситуации, результаты работы компании за 2011–2012 гг. показали, что выбор стратегии оказался правильным. Компания работает на рынке Твери и Тверской области стабильно.

Таким образом, своевременное признание невозможности самостоятельно (силами предприятия) разобраться в истинных проблемах, сдерживающих развитие, и своевременное определение потребности в организационных измене-

ниях, доверие между консультантом и генеральным директором, доверие консультанту со стороны персонала и поддержка реформ персоналом не только оказались ключевыми факторами успешного сотрудничества консультанта и компании, но и послужили основой для дальнейшего развития компании.

Библиографический список

1. Дафт Р. Организации: Учебник для психологов и экономистов / Р. Дафт. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. – С. 240.

2. Кожевина О.В. Управление изменениями: Учебное пособие / О.В. Кожевина. – М.: ИНФРА-М, 2012. – С. 232–233.

ЭФФЕКТИВНЫЕ ИННОВАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

Горбунова А.Ю.
к.э.н., доцент

Соколова К.С.
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
г. Барнаул, Россия

Инновации могут не принести организации ожидаемого эффекта, поэтому необходимо определить категорию эффективных инноваций. На наш взгляд, эффективные инновации – инновации, приносящие фактический положительный эффект от внедрения с учетом специфики деятельности организации.

Рассмотрим эффективные инновации (нововведения) на примере ООО «Ренессанс Косметик» – одного из крупнейших за Уралом предприятий по выпуску парфюмерно-косметической продукции, товаров бытовой химии, средств по уходу за автомобилем, гостиничной парфюмерии, а также промышленной химии и химии для клининга. Организация существует с 1992 г., благодаря постоянному внедрению нововведений, эффективность которых можно проследить на примере истории развития организации. В 1992 г. основным профилем деятельности компании являлась оптовая продажа косметики и парфюмерии через широко развитую дистрибьюторскую сеть, а также через сеть магазинов.

Постперестроечное время требовало качественно новых решений, т. е. уже на том этапе необходимость инноваций была очевидна. Было принято управленческое решение о преобразовании торговой фирмы в торгово-производственную фирму косметики и бытовой химии (управленческая и организационная инновация). В 1999 г. появилась компания «Ренессанс Косметик». К 2000 г. назрело нововведение, связанное с разработкой уникальных рецептур собственного производства, – была открыта лаборатория. К 2006 г. обороты возросли в 10 раз, что позволило шагнуть на следующий уровень, и руководство приняло решение о расширении территории завода и модернизации парка оборудования, также было заключено соглашение с итальянской фирмой для поставки их оборудования. В кризисный 2008 г. ООО «Ренессанс Косметик»

вопреки всеобщей волне спада производства и эффективности работы вышла на новый для себя уровень путем введения контрактного производства (Private Lable). Отлаженная система сбыта позволила реализовывать продукцию как в соседние регионы, так и в Европейскую часть России, а также в страны ближнего зарубежья (Казахстан, Узбекистан, Таджикистан, Киргизию, Азербайджан, Афганистан). 1 сентября 2008 г. был создан научно-исследовательский отдел, который постоянно работает над улучшением качества, создавая инновационные продукты и отслеживая все тенденции развития отрасли [1]. В 2012 г. была проведена крупная работа по внедрению маркетинговых инноваций (представлена уникальным дизайном инновационной линейки косметики «ECOTHERAPY»). Сейчас предприятие выпускает около 500 SKU (ассортиментных позиций) продукции.

За 2012 г. объем продаж увеличился на 37%, в том числе внутренний рынок – увеличение на 39,15%, экспорт – увеличение на 22,47%. Объем продаж за 2013 г. по плану должен увеличиться на 35%.

ООО «Ренессанс Косметик» – динамично развивающаяся организация, прочно укрепившаяся на рынке, имеющая гибкую организационную структуру, отлаженную работу с сетями, широкую ассортиментную линейку, постоянных заказчиков и потребителей продукции, охватывающая крупные сегменты рынка. Руководство организации на протяжении всего существования принимает управленческие решения по улучшению эффективности работы и предотвращению возможных кризисных ситуаций. В условиях постоянно меняющейся внешней среды единственный способ избежать кризиса – инновации, что доказано опытным путем на примере ООО «Ренессанс Косметик». Если взять кризисный 2008 г., то это внедрение принципиально нового для организации направления работы – контрактного производства. Действительно, в условиях неопределенности это был рискованный шаг, однако любая инновация – своего рода риск. С учетом того, что сильной стороной организации является широкий ассортимент, развитие в кризисный год именно в этом направлении помогло избежать кризиса в компании.

Для каждого периода развития было характерно внедрение эффективных инноваций (управленческих, организационных, продуктовых, технологических, маркетинговых), которые положительно влияли на развитие организации и улучшали ее эффективность. Эффективность внедряемых инноваций можно доказать ростом объемов продаж в течение рассматриваемого периода (с 2008 г.: 2008 г. – 39%; 2009 г. – 61,43% 2010 г. – 27,99%; 2011 г. – 22%; 2012 г. – 37%; 2013 г. (плановый) – 34,5%).

Благодаря внедрению продуктовых инноваций, таких, как линейка Ecotherapy, белая косметика, организация вышла за пределы не только Алтайского края, но и России. Объемы продаж позволили закупать высококачественные отдушки у крупных производителей косметики во Франции. Благодаря маркетинговым инновациям и узнаваемости ООО «РК» в конце мая стартует выпуск новой линии косметики «Травы Алтая», в основе которой будут экологически чистые компоненты, серебряная вода, а также белая глина. Для ООО «Ренессанс Косметик», по нашему мнению, перспективным направлением развития является

именно космецевтика, разработка новых рецептур на основе природных компонентов Алтайского края, которая может улучшить работу организации. На наш взгляд, производство такого рода повысит конкурентоспособность продукции, ее узнаваемость на рынке, позволит расширить спектр возможных покупателей. Нововведения в области экологически чистой косметики на основе природных компонентов Алтая перспективны, так как спрос населения на данную продукцию высок, а ниша рынка еще не освоена производителями края. Таким образом, внедрение эффективных инноваций продуктов улучшает работу предприятия, минимизирует возникновение возможных кризисных ситуаций.

Библиографический список

1. http://www.ren-cosm.ru/ru/o-kompanii/istoriya-kompanii.

СОЗДАНИЕ УСТОЙЧИВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ – ЗАЛОГ УСПЕШНОЙ СТРАТЕГИИ

Джумиго Н.А.
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
г. Барнаул, Россия

На современном этапе экономического развития проблема конкурентоспособности занимает центральное место в экономической политике государства. Создание конкурентных преимуществ перед соперником становится стратегическим направлением деятельности государства и его органов в области обеспечения конкурентоспособности национальной экономики. При этом повышение конкурентоспособности касается всех уровней ее иерархии: продукции (товаров и услуг), предприятия, отрасли, региона и страны в целом, но особую важность приобретает конкурентоспособность предприятия как основного звена экономики. Несмотря на большое количество факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, все же основным и определяющим из них остается его способность производить конкурентоспособную продукцию и создавать условия для ее продвижения на рынок.

В рыночной экономике решающим фактором коммерческого успеха является необходимость выявления конкурентных преимуществ предприятия, которые предопределяют устойчивую конкурентную позицию на рынке.

Конкурентное преимущество фирмы – это превосходство, высокая компетентность фирмы в какой-либо области деятельности или в выпуске товара по сравнению с конкурирующими фирмами. Фактор конкурентного преимущества – конкретный компонент (фактор) внешней и внутренней среды фирмы, по которому она превосходит конкурирующие фирмы. Д. Аакер предлагает для создания устойчивых конкурентных преимуществ (УКП) и, как следствие, успеха стратегии следующие факторы (рис. 1) [1]. Как показано на рисунке 1, успех зависит не только от того, как вы ведете конкуренцию. Стратегия должна базироваться на определенных активах и компетенциях фирмы, в отсутствие

которых УКП вряд ли суждена долгая жизнь. Стержневые активы или компетенции обладают способностью обеспечивать возможности конкуренции для многих ее видов бизнеса и синергетическое преимущество.

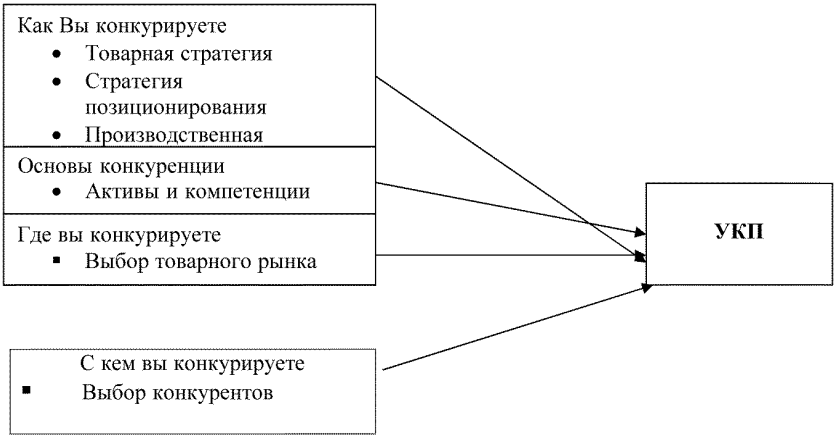


Рис. Устойчивые конкурентные преимущества компании

К. Прахалад и Г. Хэмел изображают эту систему в виде дерева, корневище которого – стержневые активы или компетенции, ствол и главные ветви – основные товарные категории, «ветки» потоньше – бизнес-единицы, а листья – конечные продукты. Если вы оцениваете только конечные товары конкурента и не обращаете внимания на прочность его «корневой системы», вам вряд ли удастся раскрыть главные сильные стороны соперника. Стержневые компетенции представляют общие для всей фирмы технологии или навыки, на которых основывается вся ее деятельность. Стержневые активы, например, торговая марка или канал распределения, заслуживают инвестиций и внимания руководства всех бизнес-единиц компании.

Следующий важный фактор УКП – выбор целевого товарного рынка. Даже самая продуманная, подкрепленная активами и компетенциями стратегия в условиях рынка может обернуться провалом. Чтобы этого не произошло, стратегия и стоящие за ней активы и навыки должны содержать нечто ценное для этого рынка.

Четвертое требование к УКП состоит в идентификации конкурентов. Иногда актив или компетенции превращаются в основу УКП только при условии определенного конкурентного состава отрасли. Поэтому компании необходимо оценить состояние конкурента или стратегической группы конкурентов в свете определенных активов или навыков (сильное, адекватное или слабое). Разрабатываемая стратегия должна предусматривать использование слабых мест конкурентов в плане важнейших активов и компетенций.

Кроме того, эффективные УКП должны быть:

1. Значительными, чтобы выделяться на фоне остальных.
2. Устойчивыми в свете изменений в среде и действий конкурентов.

3. Видимыми, т.е. использующими видимые, влияющие на покупателей аспекты бизнеса.

На практике показатели УКП включают в себя [2]:

- лидерство на рынке (сегменте рынка);
- растущую долю рынка;
- высокую прибыль по отношению к другим сегментам;
- высокую прибыль по отношению к конкурентам;
- потребительский спрос (потребители оценивают вас выше, чем конкурентов);
- более сильный, чем у конкурентов, бренд;
- качество продукции выше, чем у конкурентов (за одинаковую цену);
- уровень обслуживания выше, чем у конкурентов (за одинаковую цену);
- любой другой источник, который вас дифференцирует и привлекает клиентов;
- издержки и цены ниже, чем у конкурентов (за одинаковое качество или обслуживание);
- степень удержания клиентов выше по отношению к конкурентам;
- степень удержания клиентов выше по отношению к другим сегментам;
- возможность сотрудничества с лучшими экспертами на рынке (без чрезмерной оплаты).

Обычно к основным, наиболее надежным и объективным критериям оценки конкурентного преимущества, причисляют относительную долю рынка и относительную доходность.

Результаты одного из проведенных исследований Д. Аакером и его коллегами в 95 компаниях показали, что [1]:

- менеджеры способны определять УКП с высокой степенью точности;
- среднее число УКП в компании составляет 4,58, это говорит о том, что стратегия компании должна основываться на использовании более чем одного УКП;
- фирме необходимо стремиться к увеличению числа ценных для нее активов и компетенций.

Конкурентное преимущество формируется только из двух источников: издержек или экономического преимущества и/или дифференциации.

Дифференциация означает, что компания обладает настолько отличающимися от других продуктом или услугой, что важнейшие группы потребителей предпочитают именно этот продукт или услугу. Существует множество методов дифференциации. Изобретение новых методов – очень интересная, не ограничивающаяся полетом человеческой фантазии работа. Однако дифференциация целесообразна только в тех случаях, когда новое предложение соответствует потребностям и вкусам покупателей.

Кроме дифференцирования и низких издержек, стратегии могут иметь и другие источники конкурентных преимуществ [1]:

- Стратегия фокусирования предлагает ориентацию фирмы на определенный сегмент рынка или часть товарного ассортимента.

- Стратегия упреждающего маневра основана на преимуществе первого игрока, не позволяющем конкурентам повторить маневр или сделать ответный ход.
- В основе синергетических стратегий лежат взаимосвязи между разными видами бизнеса или подразделениями фирмы.

Можно выделить и несколько других стратегических направлений к созданию УКП. В определенных обстоятельствах на первый план выходят такие стратегии, как инновационность, глобальное мышление, предпринимательский стиль, использование информационных технологий; конкуренция на основе способностей.

При этом способности понимаются как повторяющиеся паттерны действий по использованию активов для создания, производства и/или предложения продуктов на рынке и как важная особая разновидность нематериальных активов, поскольку они определяют то, как фирма применяет свои материальные и другие нематериальные активы. В свою очередь компетенции здесь – это «потенциал фирмы в поддержании механизма координации размещения активов таким образом, который помогает ей достигать своих целей», т. е. компетенция есть определенный алгоритм деятельности фирмы по использованию ее ресурсов и способностей [3].

В интерпретации С. Таллмана, в целом разделяющего этот поход, компетенциями могут стать некоторые способности фирмы, скомбинированные с другими ее способностями и ресурсами [4].

Для совершенствования способностей компании и завоевания преимущества необходимы стратегические инвестиции в развитии человеческих ресурсов и инфраструктуры.

В заключение следует отметить, что:

- ориентированная на создание УКП стратегия должна быть ценной для рынка и подкрепляться невоспроизводимыми конкурентными активами и компетенциями;
- теория внутренних ресурсов и ключевой компетенции представляет обратную сторону медали классического конкурентного анализа. Обе теории очень важны, и обе требуют воображения и творчества во многих различных направлениях деятельности фирмы.

Библиографический список

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. / Д. Аакер. – М., 2006.

2. Кох Р. Стратегия: Пер. с анг. / Р. Кох. – М., 2007.

3. Sanchez R. (ed). Knowledge Management and Organizational Competenze Oxford University Press Oxford, 2008.

4. Tallman S. Dynamic capabilities.In:Faulrner D.O. Campbell A (eds) The Oxford Handboor of Strategy.Voi. Comhttitive strategy. Oxford University Press: N.Y., 2008. P. 372–403.

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Джумиго Н.А.
к.э.н., доцент

Крук Е.Е.
ст. преподаватель
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
г. Барнаул, Россия

Для того, чтобы управляющий персонал мог принимать правильные решения в любых ситуациях, необходимо иметь набор моделей, которые ясно описывают различные аспекты компании и их взаимоотношения.

Моделирование бизнес-процессов может преследовать следующие цели.

1. *Стратегический анализ организации бизнес-процессов компании как следующий шаг за построением организационно-функциональной модели.* Если последняя только определяет и «стратегически» распределяет функции между подразделениями, то на уровне бизнес-процессов можно промоделировать их взаимодействие.

2. *Постановку систем качества, также связанную с достижением стратегических целей предприятия.* В последней редакции стандарта качества ISO 9000 деятельность предприятия рекомендуется описывать как совокупность процессов, что позволяет достигнуть его большей прозрачности в части обеспечения «гарантированного уровня качества разработок, производства и поставки продукции».

3. *Организацию и автоматизацию логических цепочек предприятия, направленных на улучшение показателей его эффективности*. Однако только немногие компании могут позволить себе иметь полное описание своей деятельности с требуемой степенью детализации процессов. Поэтому в качестве объектов должны быть выбраны ключевые процессы компании, которые сильнее всего сказываются на её конкурентоспособности.

4. *Переход к его компьютеризации*. Здесь надо ещё точнее представить каждый процесс, ресурсы, документы, исполнителей, действия и условия ветвления [1, с. 168].

Как отмечают М. Хаммер и Дж. Чампи, реинжиниринг бизнес-процессов компании обязательно изменяет практически всё в этой компании, поскольку все аспекты её функционирования: люди, трудовые задания, менеджеры и ценности – связаны друг с другом. Они называют их четырьмя элементами алмазной модели системы внутрифирменного управления (рис. 1) [2, с. 125]. Заглавный элемент алмазной модели – это бизнес-процессы компании, т. е. способ, которым осуществляется работа; второй – это её трудовые задания и организационная структура, третий – система управления и оценки результатов; четвёртый – организационная культура, т.е. ценности и убеждения её работников.

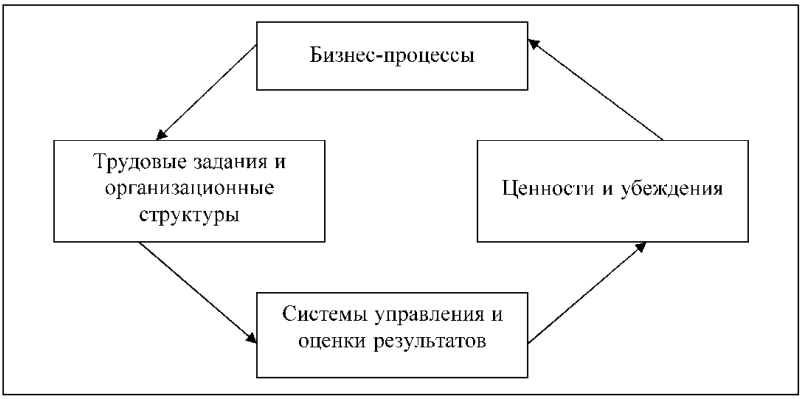


Рис. 1. Алмазная модель системы внутрифирменного управления

Связи между этими элементами играют ключевую роль. Заглавный элемент алмазной модели системы внутрифирменного управления – процессы – определяет второй – трудовые задания и структуру. Способы осуществления работы определяют природу трудовых заданий и то, как люди, выполняющие эти задания, сгруппированы и организованы. Фрагментарные процессы, столь характерные для традиционных компаний, обуславливают узкую специализацию трудовых заданий и организаций, основанных на функциональных отделах. Интегрированные процессы порождают многомер – трудовые задания, выполнение которых лучше всего может быть организовано посредством процессных команд.

Далее М. Робсон и Ф. Уллах отмечают, что некоторые люди ошибочно считают, что реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) подразумевает использование технологии и ничего кроме этого. На самом деле технология – лишь одна из движущих сил радикальных изменений. На практике чаще всего реинжиниринг включает в себя другие элементы: например, правильное использование принципов управления процессами, некоторые подходы к решению проблем, использование методов развития организации и методов всеобщего качества, а также современных методов мотивации и управления персоналом [3, с. 15–16].

Е. Ойхман и Э. Попов отмечают, что одна из наиболее важных моделей – модель бизнеса, с помощью которой проясняются функции компании во внешнем мире. Модель бизнеса показывает функцию компании во внешнем мире: что она делает, как и когда. Модель должна представлять архитектуру, т.е. статические структуры компании, и, кроме того, различные потоки событий, т.е. динамическое поведение элементов архитектуры. Техника моделирования должна быть достаточно мощной для построения как общих моделей компании в целом, так и её детальных описаний [4, с. 74–75].

Ключевой элемент модели бизнеса – описание архитектуры компании, т.е. описание её наиболее важных статических структур: отделений, отделов и др. Однако просто организационная схема плохо отражает архитектуру компании. Другие важные статические структуры – процессы (их описание, но не ис-

полнение), продукция, человеческие и технические ресурсы. Структуры состоят из взаимосвязанных элементов. Элементы имеют ответственных за них владельцев – кого-либо из сотрудников компании. Элементы осязаемы: они имеют содержание, им может быть присвоено значение (иногда несколько значений), у них есть ограничения. Обычно динамику – поток событий в компании – не рассматривают как часть архитектуры. Определяя архитектуру, как правило, не принимают в расчёт ни совместное функционирование элементов, ни то, что они делают в данной ситуации или как они взаимодействуют, чтобы выполнить своё назначение. Наличие некоторого потока событий (например, процесса) имеет отношение к архитектуре, но сам способ протекания событий не относится к архитектуре. Действия и принимаемые решения, образующие поток событий, являются деталями отдельного процесса [4, с. 74].

Авторами книги «Семь нот менеджмента» предлагается несколько этапов организационной разработки (рис. 2) [1, с. 19].

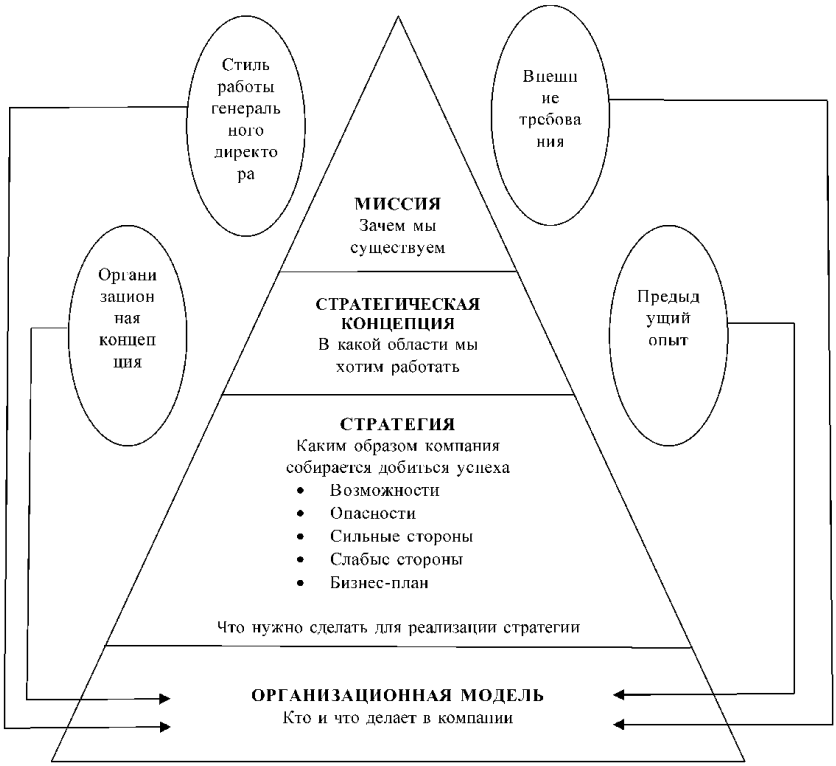


Рис. 2. Этапы организационной разработки

Реинжиниринг процессов проводят не компании – его проводят люди, следовательно, необходимо уделить внимание тому, кто его осуществляет.

Способ, которым компании отбирают и организуют людей, реально осуществляющих реинжиниринг, – ключ к успеху всего начинания.

М. Хаммер и Дж. Чампи отмечают, что во время их контактов с компаниями, проводившими реинжиниринг, мы обнаружили наличие у них следующих персонажей, действующих по отдельности или в различных комбинациях: [2, с. 152–153]

- **лидер** – один из высших руководителей компании, санкционирующий и мотивирующий в целом реинжиниринговые мероприятия;
- **хозяин процесса** – менеджер, несущий ответственность за специфический процесс и за мероприятия по его реинжинирингу;
- **реинжиниринговая команда** – группа лиц, приверженных реинжинирингу конкретного процесса, которая диагностирует существующий процесс и контролирует его перепроектирование и освоение заново;
- **руководящий комитет** – группа старших менеджеров, вырабатывающая политику, разрабатывающая общеорганизационную стратегию реинжиниринга и отслеживающая её реализацию;
- **«царь» реинжиниринга** – лицо, ответственное за разработку методов и инструментов реинжиниринга внутри компании и за обеспечение синергизма её различных реинжиниринговых проектов.

В идеальном мире взаимоотношения между этими действующими лицами являются следующими: лидер назначает хозяина процесса, который создаёт реинжиниринговую команду для проведения реинжиниринга – процесса при поддержке со стороны «царя» и под покровительством руководящего комитета.

М. Робсон и Ф. Уллах выделяют в реинжиниринге бизнес-процессов шесть ключевых ролей: владелец процесса, лидер команды, коммуникатор, участник команды, внешний консультант и координатор [3, с. 69].

Каждый из выбранных процессов прежде всего должен получить своего «владельца», который будет отвечать за его организацию и выполнение. На этапе же моделирования бизнес-процессов требуется не просто пересчитать и закрепить бизнес-процессы и функции, а определить взаимодействия между элементами.

Особенности построения оргструктуры по улучшению бизнес-процессов представлены на рисунке 3 [5, с. 355].

Консалтинговая группа «БИГ» предлагает решение следующих задач в ходе совершенствования бизнес-процессов [5, с. 354–355]:

- описание существующего бизнес-процесса;
- согласование требований клиентов и владельцев бизнес-процесса;
- измерение бизнес-процесса;
- моделирование нового бизнес-процесса;
- описание (картирование) нового бизнес-процесса;
- разработка плана-графика внедрения изменений и определение потребностей в ресурсах;
- контроль внедрения нового бизнес-процесса, анализ результатов;

- развитие ключевых факторов, способствующих изменениям;
- ответственность за весь бизнес-процесс.

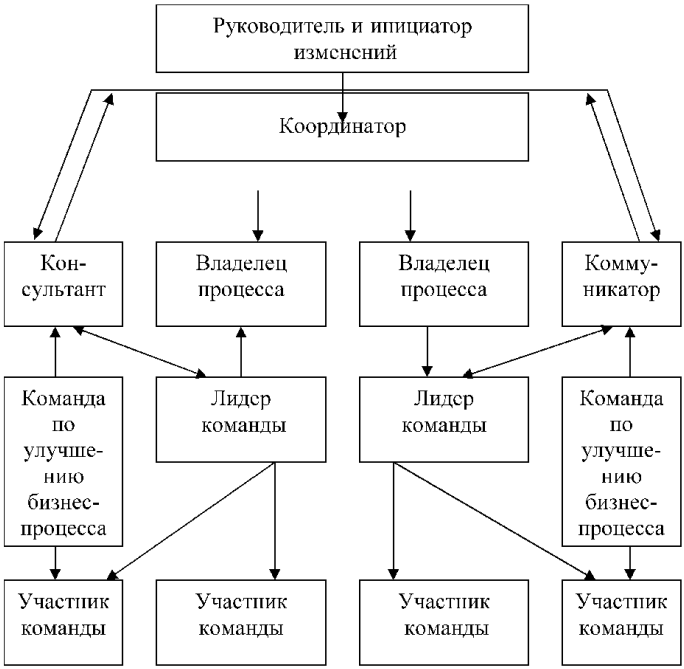


Рис. 3. Построение оргструктуры по улучшению бизнес-процессов

Перед тем как назначить конкретных людей на должности (роли), рассмотренные выше, нужно немедленно сделать следующее: **во-первых**, выявить основные процессы, существующие в организации; **во-вторых**, выбрать из них те, над которыми будут проводить реинжиниринг.

Как отмечают М. Робсон и Ф. Уллах [3, с. 91–108], из их практики следует, что решения того, над какими процессами проводить реинжиниринг, должны принимать на основе последовательной процедуры отбора, которая отражает стратегическую важность этой задачи, и лучше всего выполнять командой старших менеджеров во время специального занятия, когда описываются процессы и выбираются из них подлежащие реинжинирингу. Это называется семинаром по управлению качеством процессов. Они считают, что список из 15 процессов обеспечивает нужный уровень детализации и широту охвата.

Далее необходимо установить критические факторы успеха. Авторы предлагают 8 факторов успеха. На основе этих факторов даётся оценка работы каждого процесса. Существуют четыре критерия, которые можно использовать для отбора процессов: стратегическая важность процесса, его жизнедеятельность, ожидания клиентов и возможности. Предлагается матрица ранжирования процессов [3, с. 107].

Следующая стадия процесса **реинжиниринга** включает в себя назначение командой старших специалистов подкоманд для работы с отобранными во время семинара процессами и начало выполнения реинжиниринга.

Авторы книги «Семь нот менеджмента» предлагают типовые варианты описания бизнес-процессов [1, с. 170]:

1. *Словесное описание в произвольной форме, т. е. инструкции руководства и т.д.* Язык – универсальная моделирующая система, которая справится и с этой задачей. Но, как правило, такое описание настолько громоздко, что ошибки и неточности в нём становятся неизбежными, а сам документ обречён на забвение.

2. *Формальное описание*. Это некоторое ограничение языка, при котором вводятся специальные внутренние формы, с помощью которых процесс описывается через систему частных документов: таблиц, документооборота, формуляров действий и т.п.

3. *Графическое описание*. Большим шагом к достижению желаемой ясности и наглядности в описании процесса является переход к графическому языку – диаграмм процессов, «деревьям» структур данных и т.п.

Здесь уже необходим какой-то стандарт – универсального графического языка не существует. Возможны варианты: принять собственный стандарт предприятия или перейти на международные стандарты.

Таким образом, компания, которая осуществила реинжиниринг бизнес-процессов, должна:

1. Управлять созданными заново процессами так, чтобы достичь адекватных им уровней экономических результатов.

2. Обучать тому, как работать и управлять в подобной организации, – это является критически важным условием, иначе пожинать плоды реинжиниринга не придётся.

Библиографический список

1. Семь нот менеджмента. Современный проект еженедельника «Эксперт» и консалтинговой группы «БИГ». 7-е изд., перераб. и доп. – М., 2012. – 652 с.

2. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи: Пер. с англ. – СПб., 2002. – 332 с.

3. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. – М, 1997. – 222 с.

4. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационных технологий / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М., 2002. – 336 с.

5. Кондратьев В. «Джаз-менеджмент, БИГ-Реинжиниринг» (модульная программа). Органайзер 4 / В. Кондратьев. – М., 2008. – С. 258–408.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЭФФЕКТЫ КОНСАЛТИНГА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ

Кожевина О.В.
д.э.н., профессор,
зав. кафедрой менеджмента
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
г. Барнаул, Россия

Необходимость повышения конкурентоспособности предприятий является импульсом для более широкого вовлечения консультантов и внутренних экспертов в подготовку решений о развитии компании, укреплении стратегических позиций бизнеса. Реалии экономической жизни таковы, что на рынке выживает более гибкий, способный к быстрому реагированию на запросы среды игрок. В связи с этим институт управленческого консультирования и консалтинга актуален и в настоящее время практически сформировался.

Востребованность услуг консультантов определяется тем, что проблемы управления, с которыми руководители компаний сталкиваются в практической деятельности, характеризуются как многокритериальностью, так и неопределенностью будущих результатов принятых решений. Сложность принятия решений в управленческих проблемах связана с неопределенным характером последствий этих решений. В процессе их подготовки и принятия субъект управления моделирует множество возможных альтернативных вариантов и сценариев развития событий. Последствия управленческих решений не всегда можно спланировать и тем более спрогнозировать заранее, неопределенность внешней среды достаточно высока в условиях рынка. Кроме того, наилучшее решение, принятое сегодня, является таковым только на момент его принятия, в то время как завтра в результате произошедших необратимых изменений внешних и внутренних условий принятые ранее решения могут привести к неожиданным, нежелательным последствиям [6, с. 21].

Одной из сфер управленческого консалтинга является консультирование по проведению организационных изменений и реализации стратегии развития компании. Необходимость организационных изменений обусловлена нарушением равновесного состояния предприятия. Фактор нарушения равновесия вследствие появления противоречий выполняет роль своеобразного пускового механизма, инициирующего эволюционное развитие. Анализ периодичности нарушения равновесия позволяет обеспечивать своевременное планирование предстоящих организационных изменений, приводящих производственную систему в относительно равновесное состояние, но на качественно новом уровне [2, с. 3–14]. Поэтому каждая организации вынуждена в условиях требуемых изменений решать две основные проблемы: 1) выживать в условиях изменяющейся среды; 2) кооперироваться и интегрироваться для того, чтобы не распасться под воздействием внутренних противоречий и конфликтов.

Управление изменениями опирается на следующие принципы:

1. *Спонсирование*. У программы изменений имеется видимая поддержка ключевых лиц, принимающих решения на всех уровнях организации, и обеспеченность ресурсами, предназначенными для реализации программ.
2. *Планирование*. Планирование проводится систематически перед выполнением программы изменений. Разработанные планы согласованы между основными участниками (спонсор, заказчик, получатель, исполнитель); цели, ресурсы, роли и риски разъяснены и уточнены.
3. *Измерение результатов*. Фиксированы и согласованы поддающиеся измерению индикаторы выполнения программных задач, определен порядок мониторинга реализации программы и информирования основных участников программы о достигнутых результатах.
4. *Обязательство*. Участники программы организационных изменений совместно обсуждают и решают вопросы в атмосфере уважения и доверия.
5. *Структура поддержки*. Исполнители и получатели программы преобразований имеют необходимые поддержку и выделяемые ресурсы в течение проведения изменений, а также для закрепления достигнутых в ходе преобразований результатов.

Розабет Мосс Кантер [8] в качестве основного принципа успешного проведения изменений рассматривает «развитие понимания сути перемен и вовлеченности сотрудников в работу по реализации изменений».

Деятельность организаций противоречива, в ней сочетаются процессы организации и самоорганизации, хаоса и порядка, статики и динамики. Основная задача управления организацией – использование противоречий, возникающих между системообразующими факторами, для ее выживания, интеграции и развития. В зависимости от того, насколько лидерам удается решить эту задачу, организация оказывается эффективной или неэффективной.

Каждая организация имеет определенную локализацию в пространстве и времени, предполагает наличие некоторых пространственно-временных границ (объективная природа). Все, что находится за пределами этих границ, представляется для организации как внешняя среда существования. Несмотря на то, что степень проницаемости и жесткость границ могут быть различными, любая организация, являясь открытой системой, находится в постоянном взаимодействии со средой. Кроме того, организация имеет управленческие границы, определяющие способ и стиль принятия решений, способы реагирования на организационные ситуации, особенности функционального поведения сотрудников и руководства (субъективная природа) [3].

Организация объективно проходит свой путь от «рождения» до «смерти», находясь в постоянном процессе изменений: развитие есть атрибут любой организации. Во внешней среде организации также происходят изменения: меняются политическая и социальная ситуации, налоговая политика, законодательство, конъюнктура на рынке, времена года, погодные условия и проч. Органи-

зация может существовать и реализовывать стоящие перед ней цели, только если ее изменения адекватны тенденциям и требованиям среды.

Стимулы для перемен на макро- и микроуровнях различны. На макроуровне преобразования связаны с новым оборудованием и продукцией; изменением стандартов; появлением новых правил и норм; проявлением тенденций, свойственных какому-либо показателю производства или управления; новыми стратегиями; приобретенными программными продуктами. На микроуровне факторами перемен являются новые должности и структурные подразделения; реализация проектов; приход новых специалистов и руководителей; карьерные изменения; жалобы из различных инстанций и рекламации; снижение конкурентоспособности организации.

Изменения во внешней среде вызывают изменения и в организации как открытой системе. Выделяют три уровня изменений: 1) организационный; 2) групповой (командный); 3) индивидуальный (личностный).

Характер изменений также различен:

1) изменения в окружающей среде (появление конкурента, экономика, политика, рынок);

2) изменения в организации:

- изменения в основной структуре (характер и уровень деловой активности, собственность, источники финансирования, слияния, совместные предприятия);

- изменения в задачах и деятельности (ассортимент, набор оказываемых услуг, новые рынки, клиенты);

- изменения в применяемой технологии (оборудование, материалы, технологические процессы);

- изменения в управленческих структурах и процессах (внутренняя организация, процессы принятия решений и управления, информационные системы);

- изменения в организационной (корпоративной) культуре (ценности, традиции, неформальные отношения, стиль руководства);

- изменения в людях (стереотипы, привычки, поведение, статус, роль, место в организации, сумма потребностей, отношение к делам организации).

По мнению Джона П. Коттера [4, с. 31], изменения, независимо от их масштаба, проходят ряд этапов. Почти всегда возникающие сложности связаны с пропуском одного из этапов, невыполнением задач данного этапа. Важна четкая последовательность развертывания этапов изменений, потому что, не обладая надежным базисом, формируемая организационная система неизбежно будет давать сбои. Первые четыре стадии перемен нужны для «расшатывания» окостенелого старого порядка. На этапах с пятого по седьмой вводятся основные новшества. На заключительном этапе изменения внедряются в организационную культуру и начинают укореняться.

Процесс проведения изменений предполагает восемь этапов.

1. *Создание атмосферы безотлагательной работы*:

а) исследование рыночной ситуации и продукции конкурентов;

б) выявление и обсуждение реальных и потенциальных слабых звеньев работы, а также основных перспектив;

2. *Создание влиятельной команды реформаторов*:

а) формирование группы, наделенной полномочиями, достаточными для руководства изменениями;

б) обеспечение слаженной работы такой группы.

3. Видение перспектив и определение стратегии;

а) создание концепции будущего с целью согласования усилий реформаторов, разработка стратегий достижения видения;

б) формулирование стратегии реализации изменений.

4. Представление новой концепции будущего:

а) пропаганда новой стратегии и концепции всеми средствами.

б) выработка эталонной ролевой модели поведения реформаторов.

5. Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях:

а) устранение сопротивления;

б) замена систем или структур, не отвечающим требованиям перемен;

в) содействие всем, кто с долей риска берется за реализацию перемен, мыслит и действует нетрадиционно.

6. Планирование и достижение ближайших результатов:

а) планирование видимых позитивных перемен;

б) умение добиваться поставленных результатов;

в) моральное и материальное стимулирование тех, кто обеспечил позитивные перемены.

7. Закрепление достижений и расширение преобразований:

а) повышение доверия способствует решению задачи замены всех несогласованных структур, систем и политики, которые не удовлетворяют целям изменений;

б) прием на работу квалифицированных и творческих сотрудников, способных претворить в жизнь новое видение, содействие их служебному и профессиональному росту;

в) углубление реформ с помощью новых проектов, программ и агентов изменений.

8. *Институционализация новых подходов и укоренение изменений в корпоративной культуре:*

а) совершенствование работы на основе согласования потребностей организации и ее сотрудников, обеспечения нужд клиентов, роста производительности, динамического стиля управления и повышения эффективности менеджмента;

б) разъяснение участникам перемен связи нового стиля работы с быстрым достижением организационных успехов;

в) отработка способов совершенствования руководства и его преемственности.

Управление изменениями происходит на трех уровнях:

1) изменение проектов – определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности. Эти действия могут принести успех в краткосрочном плане, особенно

если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат и не нарушают традиций компании;

2) программы изменений – взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия. В данном случае успех зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями компании;

3) проводники изменений – организации, которые способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это опережающими конкурентов темпами. Такие организации мобилизуют людей на проведение изменений, а успех определяется созданием условий для превращения компании в способную к эффективным изменениям.

А.Е. Лузин [5, с. 48–49] предлагает при управлении изменениями использовать «позитивный подход», выделяя **основные фазы «позитивных изменений».**

1. *Формирование «стартовой площадки»:* подробно изучаем существующую ситуацию в организации, не игнорируя проблем, концентрируемся на поиске положительного опыта и незадействованных ресурсов. Сталкиваясь с проблемой, находим ответ на вопрос «Если бы завтра она перестала существовать, как бы изменилась ситуация к лучшему?».

2. *Проектирование «желательного будущего»:* фиксируем и описываем то состояние, в котором будет функционировать организация по завершении процесса реформирования и совершенствования.

3. При обзоре из «будущего» *выявление перспектив, «работающих» на проектируемое будущее* или косвенно помогающих смягчить проблемы. С этой же целью распространяем анкеты, изучаем успешный предпринимательский опыт своей и других компаний.

4. *Анализ и ранжирование собранных идей*. Формируется «лесенка» решений, связывающая «стартовую площадку» с «желанным будущим». Каждая ступенька – конкретное действие, которое может быть реализовано с минимальным риском и в кратчайшие сроки. Каждый «шажок» – решение конкретной задачи – не только продвигает к заветной цели, но и способствует приобретению опыта решения подобных (проблемных) задач и при необходимости корректирует курс (направления движения к цели).

5. *Мониторинг организационного прогресса*. Для мониторинга прогресса целесообразно построить «шкалу результатов» от 0 (исходная ситуация) до 10 (желаемое будущее) и регулярно отмечать достигнутые на пути перемен результаты.

В настоящее время «позитивный подход» к управлению изменениями получил широкое развитие в управленческой науке и практике. Существуют различные варианты подхода: от *appreciative inquiry* (вдохновляющее интервьюирование), ориентированного на помощь персоналу в позитивной оценке своих возможностей, на раскрепощение незадействованного потенциала организацией и компетенций, на поднятие духа людей, до прагматичного *solution focus* (концентрация на решениях), нацеленного на перевод организации в новое состоя-

ние с минимальными затратами и риском. В таблице показаны отличительные особенности данных подходов к управлению изменениями.

Таблица

Сравнение традиционного и позитивного подходов к управлению изменениями в организации [5, с. 48]

Фокус на проблеме	**Фокус на решении**
Взгляд назад (прошлое)	Взгляд вперед (будущее)
Анализ того, что «не работает»	Изучение и тиражирование того, что «работает»
Усложнение ситуации	Упрощение ситуации
Поиск виновных	Стремление вдохновить, слияние усилий
Дефицит возможностей	Открытие новых возможностей

К основным факторам успеха при управлении сложными изменениями в организации относятся: 1) оценка внешнего окружения; 2) руководство изменениями; 3) связь стратегических и оперативных изменений; 4) человеческие ресурсы как активы и пассивы; 5) согласованность. Разработке программы изменений должен предшествовать процесс планирования. По мнению А.П. Егоршина [1, с. 146–147], для минимизации факторов риска при внедрении изменений требуется всестороннее планирование, включающее в себя следующие этапы:

1. Оценка необходимости внедрения стратегических изменений. Мотив для начала проекта по реорганизации должен быть существенным, четко определенным и зафиксированным. Руководители и сотрудники организации должны быть уверены, что внедрение изменений позволит существенно повысить результаты производственной и коммерческой деятельности, создаст лучшие условия для социального развития коллектива.

2. Создание системы поддержки внедрения изменений. Проекты по преобразованию должны выполняться под общим контролем руководства организации, причем с обязательным соблюдением иерархии управления. Инициатор реализации программ изменений – чаще всего первый руководитель организации; уровень поддержки представлен менеджерами среднего звена, а доведение задач преобразований до рабочих, служащих, непосредственных исполнителей осуществляют менеджеры нижнего звена.

3. Управление изменениями с помощью менеджеров. Наиболее важные проводники изменений находятся на среднем и нижнем уровнях управленческой иерархии. Начальники этих звеньев должны поддерживать хорошие деловые отношения с руководителями целевых программ. Руководителям требуется пройти обучение и иметь четкое описание своей ответственности в целевых программах.

4. Создание четкого видения будущего состояния организации. В ходе реализации плана изменений детально определяются аспекты будущего состояния организации, связанные с человеческим фактором, а именно поведение, знания, навыки и ожидания сотрудников.

5. Многофакторная оценка готовности организации достичь будущего состояния. Фактор влияния – одно из средств определения степени готовности.

С его помощью оценивается, насколько готова компания принять изменение без перехода к дисфункциональному организационному поведению, которое может проявиться при реализации программы перемен.

6. Создание плана перехода к новому целевому состоянию. При разработке плана управления изменениями затрагиваются такие аспекты, как затраты на реализацию стратегии, ясность видения будущей ситуации, предвидение и управление сопротивлениями, приверженность руководителей к реализации стратегии.

7. Организация процесса управления изменениями. Основной целью процесса управления изменениями является формирование приверженности руководства и команды проекту внедрения перемен.

8. Роль лидерства в реализации стратегии изменений. Положительный результат реализации стратегии изменений зависит от эффективности действий менеджеров всех уровней, осуществляющих руководство реализацией стратегии, особенно от их лидерских и организаторских качеств.

В цепочке мероприятий, связанных с внедрением изменений, каждый шаг алгоритма преобразований может зависеть от конкретной ситуации, иметь большую или меньшую значимость и возможность осуществления. Следовательно, консультантам, так же, как и менеджерам, целесообразно придерживаться диагностического подхода к проблемам управления изменениями. Для каждой конкретной организационной ситуации необходимо разрабатывать свой вариант взаимосвязанных мероприятий, который должен определять политику изменений, систему мотивации и активизации деятельности персонала, стратегию управления переходом в состояние «Как должно быть». Эффективное управление изменениями позволяет компании быстрее перейти на траекторию устойчивого развития [7]. «Переход к устойчивому развитию – не досужие рассуждения бизнес-аналитиков и не очередная прихоть властей, это объективная необходимость, важнейшее условие обеспечения конкурентоспособности бизнеса».

Библиографический список

1. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент. – Нижний Новгород, 2010. – 192 с.

2. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. – № 1. – 1999. – С. 3–14.

3. Кожевина О.В. Управление изменениями. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 286 с.

4. Коттер Дж. Впереди перемен: почему компаниям не удается организационная перестройка // Управление изменениями / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 9–30.

5. Лузин А.Е. Ключевые концепции современного менеджмента: Словарь управленческого революционера – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 184 с. – (ЭКО).

6. Мадера А.Г. Метод прогнозирования вероятностей актуализации последствий принятых решений в условиях неопределенности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 6. – С. 21–29.

7. Хичкок Д. От первопроходцев к первым инновациям // Business Excellence. – 2013. – № 2. – С. 14–19.

8. Kanter R. The Change Master: Innovation and Enterpreuneurshipin the American Corporation / by Rosabeth Moss Kanter. – Touchston Books, 1985.

9. http://chumanresources.com (Change Management and Organization Development).

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ ФИНАНСОВОГО КОНСАЛТИНГА

Масалимова С.Ж.
к.э.н., доцент

Ибраева А.К.
ст. преподаватель

Акишева Д.М.
ст. преподаватель
Семипалатинский государственный университет им. Шакарима
г. Семей, Республика Казахстан

Управленческое консультирование как особое направление профессиональной деятельности представляет собой экспертную помощь со стороны специалистов по управлению и призвано на основе научного анализа конкретных производственных ситуаций выработать наиболее приемлемые пути повышения эффективности работы (доходности) предприятия и способы их внедрения, используя достижения современной управленческой науки. Носителями новых теоретических и прикладных знаний по проблемам управления становятся специалисты по управленческому консультированию, которые играют все более значительную роль в управленческом процессе.

Сейчас стали выделять деньги и на другие консалтинговые процессы, кроме изучения особенностей рынка и покупательской способности. Например, вкладывают инвестиции компании в консалтинг, в контроль, в процессы мистерии шопинга. Это стало очевидно, поэтому увеличиваются бюджеты.

Наиболее часто заказываемые услуги: финансовый, юридический, стратегический консалтинг, оценочная деятельность, маркетинговый консалтинг, управление персоналом. Крупные потребители консалтинга – государственные учреждения и национальные компании. Также по числу заказчиков лидируют финансово-банковский сектор, связь и телекоммуникации, авиа- и автотранспорт. Впрочем, в этом году зафиксирована и абсолютно новая тенденция для рынка Казахстана.

Для оценки эффективности использования активов собственной компании, определения рациональности организации бизнеса, а также для поиска финансовых ресурсов необходимо обладать навыками инвестиционного анализа, владеть актуальной информацией о сложившейся ситуации на рынке, разби-

раться в методах, инструментах и способах воздействия на структуру финансового управления.

Помощь в решении этих довольно сложных задач призван оказывать финансовый консалтинг. Бесспорно, современные мегакорпорации могут позволить себе оплачивать штат аналитиков, оценщиков, бухгалтеров, аудиторов, опытных управленцев, оплачивать им отпуск, больничные, периодически проводить сокращения и наборы новых сотрудников. Грамотный руководитель, который реально оценивает возможности своего бизнеса и стремится сократить лишние расходы, в поисках путей оптимизации использования финансов, безусловно, обратится в профессиональную компанию, специализирующуюся как на финансовом, так и на бухгалтерском консалтинге.

Финансовый консалтинг рассматривает следующие вопросы:

- построение оптимальной схемы управленческого учета, согласованного с бухгалтерским учетом;
- анализ финансового состояния компании;
- определение нецелесообразного использования средств и нерационального управления;
- планирование и реализация инвестиционной политики в компании;
- рационализация схемы финансовых потоков;
- разработка финансовой стратегии, направленной на установление финансовой стабильности компании;
- выработка политики налоговых отчислений;
- инвестиционный консалтинг (поиск источников внешнего финансирования, помощь в привлечении таких источников);
- контроль финансовых процессов после реализации стратегии;
- помощь в подготовке любых финансовых документов;
- сопровождение и консультирование клиента по всем финансовым вопросам.

Консалтинговые услуги могут осуществляться не только в форме консультаций, рекомендаций и совместных решений, но и путем выполнения конкретных технических или организационных функций. К таким услугам можно отнести аудит, бухгалтерское обслуживание, рекрутмент, инжиниринг, PR и отношения с общественностью, инвестиционное банкирование, тренинги. Однако наибольшей популярностью в Казахстане пользуется обучающий, или экспертно-обучающий консалтинг, тогда как в западных странах на первые позиции выходит процессный и процессно-экспертный консалтинг.

Современные технологии консалтинга в большинстве случаев действительно позволяют обойтись без игровых методов и полностью решить задачи, сформулированные заказчиком, в режиме личного взаимодействия с владельцами и топ-менеджерами бизнеса, а также за счет классических методов стратегического консалтинга, сводящихся к анализу спроса, деятельности конкурентов, упорядочению коллективной деятельности персонала компании (через уточнение структуры, функций, бизнес-процессов и проч.), уточнению и корректировке систем обмена данными и форм отчетности между отделами и подразделениями, к построению правильной системы мотивации (через конфигу-

рирование мотивационного поля, в котором живут и действуют сотрудники), разработки политики (кадровой, технологической (технической), маркетинговой и др.). Перечень методов, разработанных стратегическими консультантами, может быть сколь угодно длинным. Обычно рассматривается такая схема (рис.), которая упаковывает практически все методы стратегического консалтинга в единый трехуровневый процесс организации деятельности.

Рис. Трехуровневая схема управления развитием компании

На уровне 1 система управления развитием работает только в том случае, если деятельность на всех трех уровнях осуществляется постоянно, ведь все три уровня системы находятся в движении. И остановка одного из уровней мгновенно выводит систему из равновесия и лишает ее возможности двигаться дальше (развиваться).

Современный стратегический консалтер может построить изображенную на схеме трехслойную деятельность в компании, не прибегая к методам игрового моделирования (ОДИ), используя только обычные инструменты, основанные на внедрении логики и здравого смысла в каждый участок коллективной деятельности компании.

Основная цель финансового консалтинга – повысить экономическую эффективность управления активами компании. Для достижения данной цели:

- в самых доходных областях финансового рынка рационально используются свободные средства;
- сокращаются непроизводственные расходы;
- формируется приносящий доход портфель инвестиций, без рисков.

Проведенное исследование позволило раскрыть особенности и перспективы использования некоторых методов в консалтинговых технологиях в современном Казахстане. Проведенный анализ показал возможности использования различных методов и технологий на основных этапах консультационного процесса, выявлены основные тенденции развития отечественного управленческого консультирования.

Библиографический список

1. Дешко А.Э. Мониторинг деятельности предприятия как средство предупреждения неплатежеспособности / А.Э. Дешко // Предпринимательское право. – 2007. – № 3. – С. 13–15

2. Джетписова А.Б. Индикативный мониторинг инвестиционного потенциала и формирование инвестиционного имиджа предприятия / А.Б. Джетписова // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 20(125).

3. Казакова Н.А. Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности: Учеб пособие / Н.А. Казакова. – М.: Финансы и статистика: ИНФРА-М, 2009. – 496 с.

4. Казакова Н.А. Экономический анализ в оценке бизнеса и управлении инвестиционной привлекательностью компании: Учеб. пособие / Н.А. Казакова. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 240 с.

5. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 560 с.

6. Лопатина Н. Информационные специалисты XXI века: новые тенденции в профессии и профессиональном образовании / Н. Лопатина // Информационные ресурсы России. – 2010. – № 2.

7. Гусынина И.А. Информационно-аналитическое обеспечение управленческих решений в контроллинге бизнес-процессов / И.А. Гусынина, О.А. Заббарова // В мире научных открытий. – 2011. – № 10.

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ МАТРИЧНОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ

Матяш Д.В.
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
г. Барнаул, Россия

Исследования в области применения матричного управления в настоящее время приобретают особую актуальность и значимость в связи с усложнением структур управления компанией и необходимостью внедрения более современных и эффективных подходов.

Матричные структуры управления впервые начали применяться в 50–60-х гг. XX столетия в небольших авиакосмических компаниях. Это было обусловлено увеличением масштаба проектов и необходимостью их развития в условиях ограничения ресурсных и временных рамок.

В настоящее время матричная структура управления считается одной из наиболее распространенных типов системы организации работы с проектами, используемых в основном на крупных предприятиях.

В условиях матричного управления члены проектных команд находятся в прямом подчинении не только руководителя проекта, но и руководителей функциональных подразделений. Таким образом, обеспечивается управление по двум направлениям: проектному и функциональному. При этом предполагается, что руководители проектов полностью отвечают за планирование и реали-

зацию проектных задач, а функциональные руководители передают часть своих обязанностей и полномочий руководителям проектов, при этом последним передаются в подчинение и необходимые специалисты.

Матричная структура управления распространяется не на все предприятие, а только на его часть. Переход к такой форме организации зависит в основном от уровня подготовки руководителей проектов и от их способности управлять и координировать профессиональные навыки выделенных для реализации проектов специалистов. Система двойного подчинения, возникающая в матричной структуре, может вызывать некоторые затруднения в управлении и эффективном использовании персонала, но в то же время распространенность матричного управления оправдывает и подтверждает эффективность его применения, особенно в холдинговых структурах.

Матричная структура управления в первую очередь предназначена не для развития деятельности отдельных подразделений, а для формирования и совершенствования взаимодействия между ними с целью повышения эффективности решения поставленных задач. Она направлена на применение методов более гибкого использования ресурсов, что является важным фактором при использовании дорогостоящих или редких видов ресурсов, а также предполагает наличие более широких возможностей повышения эффективности управления производственным процессом.

В матричном управлении участники проектной команды остаются в своих функциональных подразделениях, но при выполнении работ в рамках проекта находятся в непосредственном подчинении менеджера по проекту.

Выделяют сильную или слабую матрицу управления в зависимости от сферы полномочий руководителя.

Слабые матричные структуры применяются в организациях, выполняющих много небольших, но не шаблонных проектов. Управление проектной командой в слабых матрицах осуществляют функциональные руководители с ограниченными полномочиями, и имеют место две формы управления: координатор и экспедитор проекта.

Координатор проекта – это, как правило, сотрудник, который практически всегда является и куратором проекта. Он подчиняется напрямую руководству предприятия. Координатор не имеет официальных полномочий, но обладает высоким статусом и полномочиями ставить задачи участникам функциональных подразделений. Недостатки данной системы управления проявляются в вероятности наличия конфликтных ситуаций, вызванных наличием системы двойного подчинения, и отсутствии строгой регламентации полномочий руководителей. Экспедитор проекта – это, как правило, один из сотрудников какого-либо функционального подразделения, который контролирует информационный обмен между членами проектной команды.

Необходимым условием для применения системы управления слабого матричного типа является наличие достаточных полномочий экспедитора, а не продолжительность реализации проекта и его важность для компании.

Сильная матричная структура применяется для управления продолжительными и серьезными проектами. В данной структуре менеджеры проекта наделены полномочиями по управлению проектной командой, состоящей из со-

трудников функциональных подразделений. Менеджеры проекта не входят в состав функциональных подразделений, а участники проектной команды, выделенные на время реализации проекта, продолжают находиться в составе своих функциональных подразделений. Выделение сотрудников для проектной команды может быть полным или частичным. При полном выделении сотрудник выполняет работы исключительно по текущему проекту, а при частичном выделении совмещает выполнение работ по проекту со своими функциональными обязанностями.

Для оценки возможности, эффективности и целесообразности применения матричной структуры управления необходимо понимать ее достоинства и недостатки. В числе преимуществ можно отметить:

- возможность объединения различных видов деятельности предприятия в рамках реализации проекта;
- установление более эффективного взаимодействия между руководителем и сотрудниками подразделений, выделенных для реализации необходимого проекта, в том числе возможность повышения активности их сотрудничества с различными функциональными подразделениями;
- повышение скорости внедрения технических изменений в производственный процесс;
- равномерное распределения нагрузки на управляющее звено путем передачи полномочий вниз по вертикальной структуре управления, при сохранении на высшем уровне контроля принятия основных решений и единства координации;
- личная ответственность управляющего звена как за реализацию всего проекта в целом, так и за его отдельные элементы;
- увеличение скорости и гибкости реагирования на изменяющиеся факторы внешней среды.

Несмотря на то, что существует большое количество весомых аргументов в пользу матричного управления, необходимо отметить значительное число отрицательных моментов, выявленных в период применения матричной структуры управления на практике, а именно:

- необходима соответствующая подготовка работников и организационная культура;
- громоздкая и трудная для понимания структура, со сложной формой организации требует значительных финансовых затрат для внедрения и эксплуатации;
- разветвленная система подчинения, недостаточно закрепленные роли управления и исполнения, как следствие – сбой принципов управления и возникновение конфликтных ситуаций;
- высокая вероятность дублирования функций;
- затягивание принятия решений, обусловленное участием в этом процессе большого количества менеджеров;
- невозможность и неэффективность применения структуры в кризисные периоды.

Таким образом, прежде чем внедрять и использовать матричное управление, необходимо проанализировать все его преимущества и недостатки. Ис-

пользовать матричную организационную структуру могут компании, не только готовые реализовать проект, но и обладающие достаточным уровнем квалификации управленческого персонала и финансовой устойчивости, для которых затраты на внедрение системы матричного управления оправданы получаемыми результатами по проектам.

Обобщая, следует отметить, что в современных условиях матричное управление успешно используется в компаниях различных сфер хозяйственной деятельности. Многолетняя практика исследования матричной структуры управления подтверждает большой потенциал его дальнейшего развития и расширения сферы применения.

Библиографический список

1. Коваленко Б.Б., Пономарёв À.С., Смешко О.Г. Построение корпоративной структуры управления предпринимательской организации холдингового типа: Монография / Под ред. д. э. н., проф. Е.С. Ивлевой. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2010. – 136 с.; ил.
2. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Ричард Ньютон; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 180 с.
3. Управление проектом. Основы проектного управления: Учебник / Кол. авт.; Под ред. проф. М.А. Разу. – М.: КНОРУС, 2006. – 768 с.

ПРЕВЕНТИВНОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Соколова О.Н.
к.э.н., доцент

Ермакова Е.Н.
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
г. Барнаул, Россия

Управление современными предприятиями осуществляется в условиях высокой нестабильности внешней экономической среды. Вероятность наступления кризиса существует для любой организации. При этом характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации могут возникать на всех стадиях жизненного цикла предприятия (становление, рост, зрелость, спад). Краткосрочные кризисные ситуации могут быть устранены с помощью оперативных мероприятий. Если же предприятие в целом неэффективно, экономический кризис приобретает затяжной характер, вплоть до банкротства. Остроту кризиса можно снизить, если учесть его особенности, вовремя распознать и увидеть его признаки, а не последствия.

Современный менеджмент крупных организаций предполагает управление, направленное на предотвращение возникновения неблагоприятного (кризисного, аварийного) состояния управляемого объекта, т. е. превентивное управление, включающее в себя сбор, анализ, составление прогнозов и предоставление руководителям организации информации о внешних и внутренних

факторах и процессах с последующим принятием грамотных управленческих решений.

Актуальность исследования объясняется тем, что сейчас многие предприятия Алтайского края в той или иной мере переживают какую-либо из стадий кризиса, производственные мощности используются малоэффективно, оборудование устаревает, квалификация персонала зачастую недостаточно высока, маркетинговая политика оставляет желать лучшего. Все это ведет к снижению конкурентоспособности продукции местного производства и к банкротству предприятий.

Объект исследования – ОАО «Барнаульский пивоваренный завод».

Предмет исследования – комплекс превентивных антикризисных мер, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия в условиях современного рынка.

Барнаульский пивоваренный завод введен в эксплуатацию 3 июля 1978 г., а 26 февраля 1993 г. преобразован в открытое акционерное общество. Основные фонды предприятия на 31 декабря 2012 г. оценивались приблизительно в 666,6 млн руб. (в текущих ценах).

Учредитель общества – комитет по управлению имуществом Алтайского края. В настоящее время ОАО «БПЗ» доли госсобственности не имеет, акции выкупились полностью и распределились следующим образом:

1. 26,95% акций – владельцы, юридические лица;
2. 64,25% акций – владельцы, физические лица;
3. 8,8% акций – на балансе ОАО «БПЗ».

Мощность завода позволяет производить 89 млн л пива в год, солода – 16 тыс. т в год.

В 2006 г. в связи с падением объема производства и продаж была оперативно разработана стратегия развития ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» на 6 лет, согласно которой предполагались:

1. Замена устаревших производственных мощностей
2. Реформирование системы сбыта
3. Дальнейшее продвижение продукции на региональные рынки
4. Увеличение срока хранения пива (в ПЭТ – не менее 120 сут., в стеклобутылке – 180 сут.);
5. Обеспечение стабильного качества продукции.

Этапы реализации плана выхода из кризиса

1. Производство. Основным сдерживающим фактором для получения высоких результатов реализации пива являлись недостаточные производственные мощности завода. Наращивание мощности требовало не только значительных финансовых ресурсов, но и временных затрат. Так, на реконструкцию варочного производства и замену системы розлива понадобилось 4 года (2006–2010 гг.), в течение которых динамика производства и продаж пива имела резкую отрицательную тенденцию. Для того, чтобы не растянуть этот болезненный период на 6–8 лет, первоочередной задачей была установка дополнительной линии розлива ПЭТ – ключевого сегмента рынка. Это было одним из главных управленческих решений, позволивших предприятию «остаться на плаву» в условиях конкуренции. Реконструкция производственных мощностей, покупка, доставка

и установка нового оборудования немецкого, чешского и отечественного производства продолжаются и в настоящее время. Параллельно с установкой проходит и повышение квалификации работников, обучение их иностранными специалистами, разработавшими вводимую технологию. Таким образом, к настоящему моменту объемы производства пива составляют около 89 тыс. л в год с сохраняющейся тенденцией роста до 100 тыс. л к 2014 г.

2. Реформирование системы сбыта. Региональный рынок. Нагрузка на данный канал распределения за 2012 г. составил 10 млн л. С 2005 г. продукция ОАО «БПЗ» присутствует на рынках Новосибирска, Кемерово, Новокузнецка. В 2010 г. был осуществлен выход на рынок Томской области. Поставки осуществляются преимущественно в кегах (разливное пиво). К концу 2013 г. планируется вывести на томский рынок бутылочное пиво и, запустив мощную маркетинговую политику, составить достойную конкуренцию томскому пиву. В настоящее время проводится анализ рынка пивной продукции Кемеровской области и Красноярского края.

3. Реклама и продвижение. В течение 2012 г. производилось 32 сорта пива. В настоящее время завод выпускает в основном свою фирменную продукцию по разработкам специалистов завода: пиво «Барнаульское», «Ворсин», «Жигулевское», «Медея», высокоплотное «Привал». С мая 2010 г. возобновилось производство пива «Файер бир», начался выпуск пива «Барнаульское живое» в ПЭТ-бутылке 1,5 л и 2,5 л, в апреле сорт «Удачное» стал выпускаться в кегах, в августе начат выпуск сорта «Бархатное» в стеклобутылке. В июле запущен выпуск новых сортов пива: «Алтайское янтарное светлое», «Алтайское янтарное крепкое», «Вайс Тигер», в августе – «Чешское белое». В июле 2011 г. был проведен рестайлинг торговой марки «Ворсин». Появились такие сорта, как «Ворсин Благородное» и «Ворсин Сильное». На экспериментальном участке в ноябре возобновлен выпуск сорта «Медея», в декабре начат выпуск двух новых сортов: «Альтендорф Бир» и «Йозев Гролле Пилзнер».

Такая политика предприятия в условиях выхода на новые рынки целесообразна, поскольку старые названия продукции знакомы и оценены только жителями Алтайского края и совершенно неизвестны другим регионам. Помимо этого, существенно увеличились затраты на рекламу. На данный момент они составляют 2,4 руб. на 1 л произведенного пива. В 2005 г. они составили 0,2 руб. Для рекламы используются телевидение, листовки, газеты, баннеры. ОАО «БПЗ» является спонсором многих развлекательных и спортивных мероприятий (продвижение безалкогольной продукции).

Вывод. В настоящее время в условиях рыночной экономики и жесткой конкуренции предприятия вынуждены реализовать антикризисную политику непрерывно, на протяжении всего жизненного цикла товара. Проблемы решаются оперативно, по мере поступления. Чем крупнее предприятие, тем сложнее наладить систему обратной связи и разработать эффективное решение с учетом разумных требований руководителей всех жизненно важных подразделений.

Мы рассмотрели превентивное антикризисное управление предприятием на примере ОАО «Барнаульский пивоваренный завод» и наглядно показали, какие методы были применены на начальной стадии кризиса для предотвращения увеличения его масштабов в будущем. Результатом проведенных управленче-

ским аппаратом предприятия мероприятий стало увеличение объёмов производства и продаж более чем на 60%.

АНАЛИЗ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Сомонова Н.С., Иванов И.Н.
ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»
г. Москва, Россия

Мировое сообщество сегодня стоит на пути построения экономики знаний, в рамках которой источниками конкурентного преимущества становятся знания, идеи и инновации. Нематериальные активы являются главным стратегическим ресурсом предприятия. Наиболее успешные компании, обладающие устойчивым конкурентным преимуществом, осуществляют непрерывные процессы управления организационными знаниями и инновационного развития на основе как технологических, так и управленческих инноваций. Важно отметить, что нетехнологические инновации (организационные, маркетинговые, экологические) являются приоритетными для построения инновационной экономики, основанной на знаниях. При всём при этом российские предприятия значительно отстают не только по нововведениям в области менеджмента, но и по технологическим разработкам, которые являются основой выживания компании на рынке.

Кроме того, большинство из реализуемых российскими компаниями проектов корректнее было бы назвать не «инновационными», а «модернизационными», поскольку по большей части они позволяют лишь усилить имеющиеся конкурентные преимущества либо сократить отставание от иностранных конкурентов. Реализация данных проектов не нацелена ни на освоение новых рыночных ниш, ни на создание новых рынков.

Существует достаточно серьезная проблема коммерциализации инноваций, поскольку промышленные предприятия в России не проявляют интереса к инновационному развитию как таковому. Так финансирование исследований и разработок за счет крупного бизнеса в России, по данным Федеральной службы государственной статистики, в 2010 г. составляло немногим больше 25% общего объема затрат на НИОКР. При этом доля затрат на исследования и разработки компаний в странах ОЭСР в 2010 г. в общенациональных затратах на НИОКР достигала 70% (рис. 1).

В среднем зарубежные компании тратят на НИОКР 2–3% от своего годового дохода, причем у ведущих предприятий этот показатель значительно выше. При этом удельный вес затрат на НИОКР в выручке российских компаний в 4–6 раз ниже, чем у зарубежных конкурентов [3]. Например, отношение расходов ОАО «Северсталь» на НИОКР к выручке компании в 2009 г. составило 0,06%. В то же время аналогичный показатель металлургической корпорации ArcelorMittal (Люксембург) составил 0,6%, т. е. в 10 раз больше; Nippon Steel (Япония) – 1%; Sumitomo Metal Industries (Япония) – 1,2%; POSCO (Южная Корея) – 1,3%; Kobe Steel (Япония) – 1,4%; OneSteel (Австралия) – 2,5% [5].

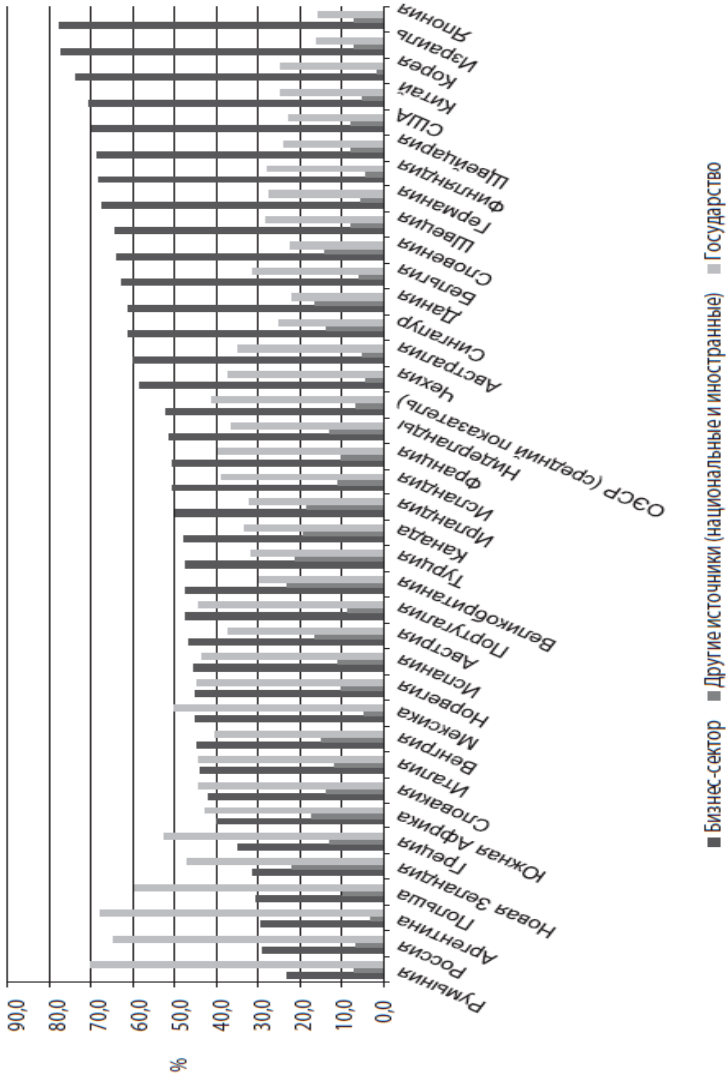


Рис. 1. Источники финансирования НИОКР в России и за рубежом, % от общих затрат на НИОКР, май 2010 г. [3]

При этом интересно отметить, что в рейтинге Fortune Global 500 среди 500 ведущих компаний мира по объемам выручки российских компаний шесть, а среди 1400 ведущих по выручке компаний представителей России – несколько десятков. В то же время в рейтинге Объединенного исследовательского центра ЕС, в который входят 1400 крупнейших мировых компаний по абсолютным затратам на НИОКР, представлено лишь три российские компании: ОАО «Газпром» (83-е место), ОАО «АвтоВАЗ» (620-е место) и ОАО «ЛУКойл» (632-е место).

Согласно мировой практике успешных развитых стран, именно бизнес-структуры должны проявлять наибольшую активность в разработке и внедрении инноваций. На наш взгляд, пассивность российского крупного бизнеса в отношении инноваций во многом связана с отсутствием адекватных стимулов и льгот со стороны государства, которые способствовали бы внедрению передовой техники и современных технологий на промышленных предприятиях, когда это не предвещает быстрого возврата вложенных средств, а также с определенными сложностями финансирования инновационной деятельности.

Также одной из причин низкой доли корпоративного сектора в финансировании НИОКР является слабое развитие в России системы частно-государственного партнерства при осуществлении предприятиями инновационных проектов. Доля российских компаний, участвовавших в государственном финансировании таких проектов, составляет менее 1%, в то время как в Германии этот показатель составляет 9%, в Бельгии – 13%. Кроме того, поддержка, оказываемая малому инновационному бизнесу в России, является недостаточной: менее 200 млн долл. против 2 млрд долл. в США [3].

На рисунке 2 отмечен общий низкий уровень затрат на НИОКР в России: 1,04% ВВП в 2008 г. против 1,43% ВВП в Китае; 2,3% в странах ОЭСР; 2,77% ВВП в США; 3,44% ВВП в Японии.

Рис. 2. Затраты на НИОКР в России, % от ВВП [3]

К тому же важно отметить имитационный характер российской инновационной системы, ориентированной на пассивное заимствование готовых технологий (34,3% предприятий против 5–8% в европейских странах, Корее (6,4%) и Канаде (5,4%) по состоянию на 2008 г.), а не на разработку собственных прорывных инноваций (7,4% предприятий против 25,5–50% в странах Европы, Канаде и Корее) [2]. По большей части российские компании ориентируются на внутренний рынок и в качестве инноваций представляют лишь внедрение давно используемых на зарубежных предприятиях процессов и технологий. Компании, осуществляющие создание принципиально новых продуктов и технологических процессов в России, составляют порядка 15% от общего числа инновационных предприятий (около 1,5% от всей совокупности российских промышленных компаний). Это в разы отличается от ситуации, сложившейся в ведущих зарубежных странах (35% – в Японии и Германии; 41–43% – в Бельгии, Франции и Австрии; 51–55% – в Дании и Финляндии) [2].

Согласно данным оценки состояния национальной инновационной системы в сопоставлении с ведущими зарубежными странами [2], в 2009 г. разработку и внедрение технологических инноваций в России осуществляли 9,4% общего числа промышленных компаний, в то время как их доля в других странах была значительно выше и составляла: в Германии – 69,7%, в Канаде – 65%, в Новой Зеландии – 65%, в Бельгии – 59,6%, в Ирландии – 56,7%, в Финляндии – 55,4%, в Эстонии – 55,1%, в Чехии – 36,6%, в Турции – 35,3%, а также в других европейских странах этот показатель находится в пределах 20–40%.

При этом спрос на инновации в России не только предельно низок, но и имеет неэффективную структуру, поскольку по состоянию на 2009 г. 63,3% промышленных предприятий предпочитали закупать готовое оборудование за рубежом вместо разработки и внедрения собственных новых технологий [2]. Сальдо баланса России в торговле технологиями с положительного в 2000 г. (20 млн долл.) постепенно снижалось и в 2009 г. составило минус 1,008 млрд долл. Примерно за это же время страны-лидеры в области инноваций достигли существенного увеличения профицита технологического баланса (США – в 1,5 раза, Великобритания – в 1,9 раза, Япония – в 2,5 раза) [3]. Кроме того, по показателю «Способность компаний к заимствованию и адаптации технологий», рассчитанному Всемирным экономическим форумом, Россия в 2009 г. находилась на 41-м месте из 133 – на уровне таких стран, как Кипр, Коста-Рика, ОАЭ [3].

Примечательным является тот факт, что на сегодняшний день в России нововведения практически всегда отождествляются с технологическими инновациями. Нетехнологические (управленческие) инновации рассматриваются при этом как нечто второстепенное. Такая ситуация значительно ограничивает возможности для инновационного развития российской промышленности, поскольку инновации в управлении открывают перед предприятиями огромные перспективы, распространяясь не только на производственную (как технологические), но и на все остальные (система управления, организационная структура, экономическая деятельность, маркетинг и др.) сферы. Именно они позволяют предприятиям достигать успеха и устойчивого конкурентного преимущества. При этом неудивительно, что на российских предприятиях инновации та-

кого рода пока еще не получили должного распространения (рис. 3). Уровень активности российского бизнеса в этом плане достаточно низок: нетехнологические инновации в среднем имели место только на 5,8% предприятий промышленного производства. Наибольшую активность демонстрируют Германия (75,9%), Люксембург (58,2%) и Австрия (55,2%) [2].

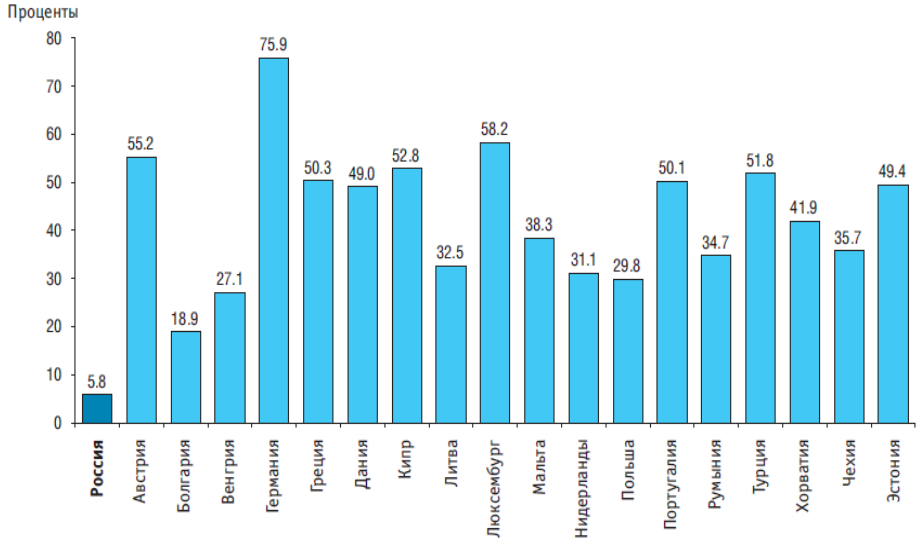


Рис. 3. Удельный вес организаций, осуществлявших нетехнологические инновации, в общем числе организаций промышленного производства по странам, 2009 г. [2]

Таким образом, Россия заметно отстает от европейских стран (более чем в шесть раз), занимая нижние позиции в рейтинге по данному индикатору.

Согласно исследованию, подготовленному в 2010 г. экспертами Российской экономической школы, компании PricewaterhouseCoopers, Российской венчурной компании и Российской корпорации нанотехнологий, в ходе которого были опрошены руководители 100 крупных российских компаний, удалось выяснить, что лишь у 7% организаций существует система материального мотивирования сотрудников к инновационной деятельности, только у 35% компаний в штате присутствует топ-менеджер, отвечающий за инновации, у 83% отсутствуют специальные процессы по сбору инновационных идей внутри компании [1]. В связи с этим можно сделать вывод об отсутствии на российских предприятиях системы комплексного инновационного развития, что обуславливает достаточно низкую эффективность осуществляемого инновационного процесса.

Это же исследование [1] позволяет понять причины такой низкой инновационной активности в России с точки зрения самих компаний (рис. 4). В ходе

опроса значимость возможных препятствий для инновационной активности компаний-респондентов было предложено оценить по 5-балльной шкале.

Рис. 4. Результаты опроса руководителей российских компаний о значимости препятствий для инновационной активности (доля респондентов, оценивших значимость каждой меры на 4 и 5 по 5-балльной шкале) [1]

В качестве наиболее значимых из этого списка (оценены на 5 баллов) респонденты выбирали такие факторы, как «Сложность привлечения финансирования для внедрения инновационных продуктов», «Избыточная забюрократизированность» и «Сложности экспортно-таможенного контроля».

На наш взгляд, в данном исследовании важно отметить такие значительные барьеры для инновационной деятельности, как отсутствие культуры инноваций и нехватка управленческих кадров и сотрудников, компетентных в инновационной деятельности. Эти препятствия наиболее существенно тормозят разработку и внедрение нетехнологических нововведений, таких, как инновационные бизнес-процессы и бизнес-модели.

Согласно глобальному индексу инновационности, составляемому Международной бизнес-школой и исследовательским институтом INSEAD в 2012 г., Россия занимает 51 место [4]. Данный индекс, помимо технологических, учитывает и нетехнологические инновации, также принимаются во внимание и другие факторы, влияющие на «инновационность» стран. Выше России в рейтинге INSEAD 2012 г. оказались Эстония (19), Словения (26), Латвия (30), Китай (34), Болгария (43), Польша (44), Сербия (46), Саудовская Аравия (48), Молдавия (50). В первую десятку самых инновационных входят следующие страны: 1 – Швейцария, 2 – Швеция, 3 – Сингапур, 4 – Финляндия, 5 – Велико-

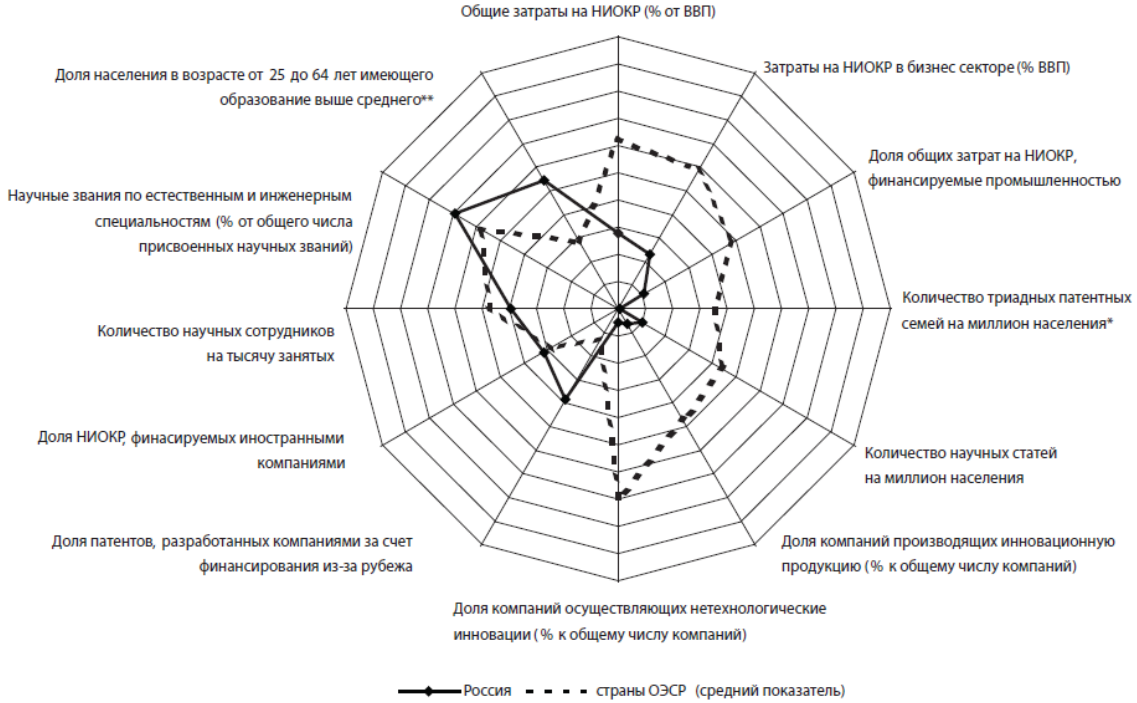
британия, 6 – Нидерланды, 7 – Дания, 8 – Китай (Гонконг), 9 – Ирландия, 10 – США. Германия на 15 месте, сразу после Норвегии (14).

Таким образом, по уровню инновационной активности как в части управленческих, так и в части технологических нововведений, российская экономика заметно уступает европейским и другим странам.

В этих условиях рост бюджетного финансирования исследований и разработок, имевший место в последние годы, не мог привести к существенному улучшению сложившейся ситуации. За период с 2005 по 2009 гг. доля средств российского бизнеса в затратах на исследования и разработки уменьшилась с 30,0 до 26,6% при увеличении доли средств государства с 61,9 до 66,5%. Данная тенденция отображена на рис. 5, где отчетливо просматривается колоссальное отставание России от стран ОЭСР по доле компаний, осуществляющих нетехнологические инновации, которые являются основными в построении инновационной экономики. Среди положительных моментов следует отметить большую долю населения, имеющего образование третьего уровня, а также превалирующее по сравнению со странами ОЭСР количество ученых, имеющих научные звания по естественным и инженерным специальностям.

В течение нескольких последних лет государство активно пытается наладить и стимулировать инновационную деятельность в России. Создан законодательный и организационный каркас национальной инновационной системы. Функционируют структуры, ответственные за предоставление предпосевных и посевных инвестиций, венчурного финансирования, создана правовая база инновационного центра «Сколково», призванного стать интегратором отечественных инновационных компаний в зарубежное инновационное сообщество. Упрощено применение в коммерческих целях разработок, созданных на базе государственных научных структур и вузов. Инновационное развитие страны признано приоритетом на высшем политическом уровне и нашло отражение в управленческих структурах на уровне президента и правительства России. Тем не менее тормозится создание целостной системы преференций инновационным компаниям и действенных стимулов, подталкивающих бизнес к ускоренному внедрению передовых технологий.

Российская государственная политика в области «поддержки» и «стимулирования» инновационного бизнеса не идет ни в какое сравнение с мерами, принимаемыми по данному направлению за рубежом, где осуществляется как значительное прямое государственное финансирование НИОКР в бизнес-секторе, так и эффективная косвенная поддержка через налоговые льготы для предприятий, осуществляющих НИОКР. Эффективность же российской государственной политики в области инноваций является крайне низкой и носит лишь декларативный характер, особенно в части создания преференций и стимулов для вложений в инновации.



* Триадная патентная семья – патент на изобретение, зарегистрированный Европейским патентным бюро (EPO), Бюро патентов и торговых марок США (USPTO) и Японским патентным бюро (JPO)

** Tertiary degree – образование третьего уровня, в том числе обучение в университетах, колледжах, профессиональных училищах

Рис. 5. Инновационный профиль России [3]

Таким образом, нами были выделены основные проблемы, мешающие инновационному развитию российских промышленных предприятий (табл.).

Таблица

Основные проблемы, препятствующие инновационному развитию России

№	*Проблемы*
1	Низкий спрос на инновации со стороны промышленных предприятий (проблема коммерциализации инноваций).
2	Низкая доля затрат крупного бизнеса на НИР (научные исследования и разработки).
3	Отсутствие государственных стимулов и льгот для компаний, осуществляющих инновации.
4	Имитационный характер российской инновационной системы, дефицит прорывных проектов.
5	Основной акцент на технологические нововведения, практически полное отсутствие управленческих инноваций.
6	Неэффективное управление инновационным процессом на предприятии.
7	Недофинансирование НИОКР со стороны государства, т. е. недостаточная поддержка инноваций.
8	Несовершенный механизм защиты интеллектуальной собственности.
9	Недоступность финансирования для «стартапов».
10	Несовершенная законодательная среда.
11	Избыточная бюрократизированность.

Для преодоления описанного существенного разрыва российских предприятий с продвинутыми компаниями мира в области инновационной активности, прежде всего необходимо выработать четкую стратегию взаимодействия между государством, бизнесом и инноваторами. Стратегической целью инновационного развития экономики России должно стать создание системы коммерциализации научных разработок. Необходима поддержка кооперации науки (и вузов в частности) с предприятиями. В свою очередь промышленным предприятиям в России, на наш взгляд, необходимо построить эффективный инновационный процесс и систему управления знаниями. Кроме того, важно наладить разработку и внедрение системных нетехнологических инноваций.

Только при создании отлаженной системы комплексного развития в данной области российская экономика сможет преодолеть «сырьевую» направленность и перейти на новый уровень, постепенно превращаясь в «экономику знаний».

Библиографический список

1. Ган А., Гуриев С., Кузнецов Е., Паркер Б., Федюкин И., Шапочка Е. Инновационная активность крупного бизнеса в России: механизмы, барьеры, перспективы. – М., 2010 // URL: http://www.rb.ru/dop_upload/file_2010–06–17_18.01.49_survey_barriers_rus_eversion.pdf.

2. Российский инновационный индекс / Под ред. Л.М. Гохберга. – М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2011. – 84 с.

3. «Эксперт»-инновации: Сборник аналитических материалов. – 2011 г. – 46 с. URL: http://www.raexpert.ru/researches/expert-inno/.

4. The Global Innovation Index 2012: Stronger Innovation Linkages for Global Growth. Soumitra Dutta, INSEAD. Электронный доступ: http://www.globalinnovationindex.org/gii/GII%202012%20Report.pdf.

5. The 2010 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. URL: http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC61230.pdf.

ВОПРОСЫ НАУЧНОГО КОНСАЛТИНГА ПО РАЗВИТИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ, РЕАЛИЗУЮЩИХ АНТИНАРКОТИЧЕСКУЮ ПОЛИТИКУ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Шушурыхин К.К.
аспирант
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
г. Барнаул, Россия

В современном обществе существует ряд острых проблем, одна из которых – глобальная наркотизация населения. Следствием ее является нанесение тяжкого вреда здоровью населения, увеличение количества преступлений, поступление бесконтрольных, легализованных от наркобизнеса финансовых потоков. Реакцией ученых-экономистов на стремительное развитие мирового наркобизнеса стали исследования на основе методологии экономического империализма различных направлений теневой экономики, ключевым из которых является «экономика наркотиков» (исследования Г. Беккера, Дж. Коха, С. Группа, С. Роттенберга, Л. Тимофеева и многих других зарубежных и отечественных ученых). В рамках данных исследований отечественными учеными проведен анализ российского рынка наркотических средств, выявлены его специфические особенности и основные проблемы его регулирования.

В своих исследованиях экономисты выделяют два основных направления борьбы с нелегальным рынком наркотических средств: это мероприятия, направленные на сокращение предложения наркотических средств, и мероприятия по сокращению спроса на них. При этом ряд вопросов по регулированию наркорынка на территории России остается неисследованными.

С опорой на практические знания и учетом теоретических исследований ученых-экономистов разработан Указ Президента РФ от 09.06.2010 № 690 «Об утверждении стратегии государственной антинаркотической политики Российской Федерации до 2020 г.», в котором приоритетным направлением борьбы с наркоагрессией выбраны также меры по сокращению предложения и спроса наркотических средств. Для повышения эффективности реализации стратегии

антинаркотической политики подготовлен «План мероприятий по реализации Стратегии государственной антинаркотической политики Российской Федерации до 2020 г.», в рамках которого затрагивается проблема эффективности защиты территории Российской Федерации от нелегального ввоза наркотиков из-за рубежа и сопутствующих этому мер. Для этого выделяются основные государственные органы (ФСКН, ФСБ, МВД, ФТС), ответственные за реализацию данного направления антинаркотической полиции. При этом необходимо отметить, что курирующие данную сферу спецслужбы наделены различными полномочиями и представляют собой институциональный рынок олигополии с наделением монополистических функций по охране государственной границы одного из государственных органов (ФСБ). Таким образом, ФСКН и МВД необходимо предварительно согласовывать свои мероприятия по пресечению наркотрафика с пограничной службой ФСБ России.

В качестве теоретической концепции повышения эффективности реализации политики по пресечению ввоза наркотиков из-за рубежа предлагается использовать классическую модель «ценового лидерства в условиях олигополии», адаптированную к данной проблематике с учетом принципов экономического империализма. Согласно данной модели доминирующая организация знает отраслевую (социальную) кривую спроса и кривую предложения конкурирующих правоохранительных органов. Она назначает приемлемую для себя социальную цену в качестве текущей и позволяет конкурентам осуществлять свою деятельность по этой цене. Конкурирующие организации определяют оптимальный объем пресеченных трансакций по незаконному обороту наркотиков по формуле MC=MR, где MR равна социальной цене, устанавливаемой доминирующим органом. Рассмотрим данную модель графически (рис.).

На рисунке Q – количество пресеченных трансакций по незаконному обороту наркотических средств (коррелирует с их объемом); P – альтернативная стоимость (выгоды и издержки) пресечения трансакций по незаконному обороту наркотических средств; Sf – предложение конкурентных правоохранительных органов (количество изымаемых поставок наркотических средств); Dd – кривая остаточного спроса доминирующего органа (ФСБ).

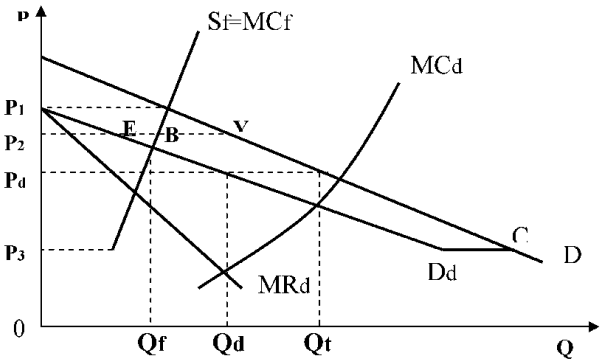


Рис. Модель лидерства доминирующей организации

Предположим, что доминирующая организация оценивает кривую спроса общества на борьбу с незаконными поставками наркотических средств как D, предложение конкурентных правоохранительных органов – как Sf (сумма индивидуальных кривых издержек конкурентных организаций). Зная долю спроса, которую конкурентные организации готовы удовлетворять, доминирующая организация оценивает кривую спроса, покрываемую своей деятельностью (кривая остаточного спроса), – Dd. Так, при цене P1 и выше организации-конкуренты теоретически способны пресекать весь наркотический поток, т.е. остаточный спрос доминанта практически равен нулю. При цене P2 совокупный спрос равен P2Y, при этом доля перекрываемых поставок конкурентных правоохранительных органов равна P2B, а остаточная доля спроса доминанта – BY.

Если мы отложим на отрезке P2Y точку E, так, что BY= P2E, то получим точку на кривой остаточного спроса доминирующей организации. Аналогичным образом получается вся кривая остаточного спроса Dd. При цене ниже P3 (минимальный уровень издержек конкурентных фирм) доминирующая организация покрывает весь общественный спрос по пресечению поставляемых наркотических средств. Таким образом, полной кривой спроса доминирующей организации является кривая Dd плюс отрезок DdC. Доминирующая организация находит точку оптимального количества пресеченных трансакций по незаконному обороту наркотических средств и цену, приравнивая MCd=MRd и откладывая искомый объем Qd на рисунке это Qd и Pd. При данной цене совокупный объем пресеченных трансакций и изъятых наркотических средств равен Qt единиц, на организацию доминанта приходится Qd единиц, соответственно конкурентным правоохранительным органам остается (Qt–Qd) контрабандного наркотика.

Как следует из графической модели, доминирующая организация пресекает меньшую долю поставок наркотических средств, чем в условиях режима чистой монополии, но при этом совокупный объем доминирующей организации и остальных правоохранительных структур существенно превышает объем органа-монополиста.

Для повышения эффективности пресечения незаконных поставок наркотических средств на территорию России из-за рубежа необходимо создание конкурентных условий между правоохранительными структурами, курирующими данную сферу антинаркотической политики, посредством наделения аналогичными в данной области с ФСБ полномочиями всех органов. Кроме этого, можно предложить создание в приграничных регионах горизонтально интегрированных территориальных институтов с входящими в их состав представителями всех правоохранительных структур, курирующих данную сферу.

РАЗДЕЛ 6. РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО КОНСАЛТИНГА

РАЗВИТИЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО КОНСАЛТИНГА В РЕГИОНЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Балашова С.П.
к.э.н., доцент
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
г. Барнаул, Россия

Современный этап развития процессов регионализации национальной экономики и ее рыночной трансформации требует от территориальных административно-хозяйственных систем пересмотра концептуального подхода к стратегическому, тактическому и оперативному планированию, адаптации своей организационно-функциональной структуры к новым вызовам внешней среды, совершенствования методического и инструментарного обеспечения процесса разработки управленческих решений. Органы управления муниципальным образованием не всегда располагают информацией по очень широкому спектру проблем. В первую очередь это касается вопросов нормативно-правового характера, финансово-экономических проблем, вопросов организации управления муниципальными образованиями, а также социально-экономической политики. В связи с этим для решения задач управления все более актуальным становится использование особого вида услуг – муниципального консалтинга.

Использование консалтинга как инструмента повышения эффективности муниципального управления вызывает необходимость научного поиска и обоснования способов повышения эффективности данного вида услуг, разработки методик и инструментов его реализации, адаптации организационных форм к специфическим условиям и характеристикам конкретной территории.

Практика муниципального консалтинга выявила факторы, снижающие его эффективность: разный уровень информированности главы муниципального образования и консультантов; разные и противоречивые представления главы муниципального образования и консультанта о сущности, принципах и методах функционирования управленческого механизма в муниципальном образовании; недоверие, осторожность главы муниципального образования и недостаточный общий уровень управленческой и экономической подготовки специалистов, не позволяющий понять предложения консультантов.

Перечисленные негативные моменты преодолеваются с помощью различных форм консалтинга, ориентированных на ту или иную ситуацию, сложившуюся в муниципальном образовании. К наиболее важным проблемам муниципального управления, решение которых связано с необходимостью привлечения ученых и высококвалифицированных экспертов-практиков, можно отнести:

- определение и обоснование миссии и целей, выбор стратегии и обоснование направления развития муниципального образования;

- прогнозирование внешних угроз развития муниципального образования, таких, как тенденции социально-экономической ситуации в стране, политическое и экономическое положение в регионе, изменение правовой ситуации и т.п., диагностика неэффективной деятельности администрации и поиск оптимальных способов их устранения;

- структурная и функциональная перестройка администрации, ее адаптация к изменяющимся условиям деятельности;

- создание положительного социально-психологического климата в администрации;

- подготовка кадров и совершенствование систем материального и морального стимулирования;

- внедрение стратегического планирования и управления, обучение и внедрение современным достижениям в области управления;

- внедрение в практику управления современных информационных технологий [1].

Консалтинг является связующим звеном между теорией и практикой муниципального управления. С его помощью в муниципальное управление внедряются наиболее прогрессивные методы, современные знания, новая техника и технология принятия решений, что способствует постоянному его совершенствованию и рационализации.

На сегодня развитие муниципального консалтинга – единственный и реальный путь повышения эффективности муниципального управления, внедрения научных методов принятия решений и современного научного инструментария. Он еще только складывается, и сейчас чрезвычайно важно выработать приемлемые для нашей действительности формы консультативной деятельности – как организационные, так и функциональные.

Особенностью использования консалтинга в современных условиях является необходимость учета в процессах выработки рекомендаций территориальных различий в уровнях развития производства, характеристиках природно-ресурсной базы, трудового потенциала и др. В связи с этим под муниципальным консалтингом предлагается понимать:

- в организационном аспекте – как совокупность всех действующих консалтинговых компаний включая и региональные консалтинговые центры (группы);

- в функциональном смысле – специфический вид услуг, связанный с решением проблем управления социально-экономическими системами. В отличие от традиционного понимания консалтинга функциональная сфера деятельности территориального консалтинга охватывает как рыночный, так и нерыночный секторы экономики конкретной территории (регион, муниципальное образование) включая и сферу управления.

Муниципальный консалтинг – это вид услуг, связанный с решением проблем и/или задач, стоящих перед органами муниципального управления в области стратегического планирования, управления хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельностью, оптимизации и повышения эффективности развития муниципального образования.

Принципы организации системы муниципального консалтинга:

- система муниципального консалтинга должна базироваться на мощной информационной основе, предусматривающей сбор статистических данных по важнейшим показателям развития объекта консалтинга в разных временных интервалах;

- информационная статистическая база должна быть дополнена системой экспертных оценок, а также системой опросов руководителей и специалистов разного уровня управления по проблемам развития и управления территорией;

- процессы функционирования системы должны предусматривать использование адаптированных к условиям функционирования региона или муниципального образования современных методов и технологий аналитической обработки статистических и экспертных оценок;

- информационно-аналитическая подсистема муниципального консалтинга должна включать в себя современные информационные технологии, позволяющие отслеживать тенденции развития не только региональной, но и федеральной экономики.

Формы консалтинга определяются спецификой решаемых проблем и степенью готовности главы и консультанта к неформальному и деловому сотрудничеству в их решении. Они зависят от степени и характера вмешательства консультанта во внутренние дела местной администрации

Формирование системы консалтинга может вестись в соответствии с одной из двух возможных концепций – дискретного или непрерывного управления. Дискретное управление в большей степени связано с восприятием услуги как действия, направленного на удовлетворение ранее не возникавшей потребности. При этом управление носит спорный характер, ограничиваясь проблемными ситуациями, не исследованными ранее, и, как правило, не формализуемое по причине отсутствия стремления к постоянному консалтингу, нехватки информации, а также подготовленных кадров. Управление консалтингом в данном случае носит тактический характер, так как направлено исключительно на достижение краткосрочных целей, без ориентации на будущее.

Очевидно, что подобная концепция управления процессом реализации консалтинговых услуг не в полной мере удовлетворяет потребности на мезоуровне как инструментарий повышения эффективности управления сложными социально-экономическими системами. Это связано прежде всего с недостаточной информационной обеспеченностью процесса консалтинга и отсутствием в данном случае обратной связи при реализации услуги [2].

Необходимым условием реализации консалтинговых услуг является осуществление данного процесса на базе непрерывной концепции, как регулярного процесса, при постоянном мониторинге и адаптивной коррекции управляющих воздействий в соответствии с результатами консалтинга. Указанная концепция представляет собой реализацию парадигмы активного поведения в отношении решения проблем управления, т. е. восприятие этого процесса как возможности получения дополнительного управленческого потенциала, и, следовательно, включает в себя, помимо функции мониторинга, функции прогнозирования и оценки результатов принимаемых решений на основе результатов консалтинга.

Таким образом, непрерывный подход предполагает не пассивное ожидание возникновения проблем в управлении регионом или иной сложной социально-экономической системой, а непрерывный консалтинг муниципального управления. Реализация конкретных этапов и функций управления консалтингом осуществляется через систему управления, обобщенная схема которой представлена на рисунке.

Рис. Система муниципального консалтинга

Плодотворной формой консультирования для решения широкомасштабных, концептуальных проблем социально-экономического развития муниципального образования может быть создание специализированных либо проблемно-ориентированных, постоянно действующих советов, включающих в себя должностных лиц и ученых различных специальностей. Ученые могут составлять переменную часть совета, что позволит при необходимости привлекать новых специалистов. Работа таких советов может строиться на принципах сценарного метода с широким привлечением современного научного инструментария на базе современной вычислительной техники и информационных технологий. Советы могут выполнять две основные функции: во-первых, обеспечить всесторонний анализ и обоснование принимаемых решений; во-вторых, служить школой для должностных лиц, где они обучаются системному подходу к решению существующих проблем научными методами, а ученые постигают

конкретную практику муниципального управления и могут строить свою деятельность в соответствии с ее требованиями.

Основные направления консультирования должны включать в себя совершенствование и доработку нормативной правовой базы муниципальных образований; совершенствование структуры органов местного самоуправления муниципального образования; консультационную помощь в разработке перспективных документов (концепций, программ, планов) развития муниципального образования; консультирование по вопросам управления и распоряжения муниципальной собственностью и земельными ресурсами; по вопросам реформирования жилищно-коммунального хозяйства муниципального образования; сопровождение инвестиционных проектов, проектов государственно-частного партнерства, содействие в привлечении инвестиций в экономику муниципального образования.

Библиографический список

1. Васильев, А.А. Консультационная деятельность в муниципальном управлении / А.А. Васильев. – М.: Юрайт, 2004.

2. Тлехусеж С.З. Реализация консалтинговых услуг в системе регионального управления // Новые технологии. – Вып. 5. – Майкоп: Изд-во ГОУ ВПО МГТУ, 2008.

3. www.bizter.ru / Муниципальный консалтинг – индикатор регионального развития.

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ В МУНИЦИПАЛИТЕТЕ КАК ФАКТОР СНИЖЕНИЯ РИСКОВ БИЗНЕСА

Грошева Н.Б.
декан Сибирско-Американского факультета д.э.н., доцент
Байкальская международная бизнес-школа
ФГБОУ ВПО «Иркутский государственный университет»
г. Иркутск, Россия

Значительное количество добывающих, в том числе нефтегазовых компаний имеют структурные подразделения в отдаленных муниципальных образованиях. Часто именно такие компании являются градообразующими, то есть основным источником налоговых платежей. При этом эффективность управления в муниципальном образовании напрямую влияет на риски бизнеса: чем выше качество управления, тем меньше социальные и финансовые риски бизнеса.

Под социальными рисками будем понимать ухудшение социально-экономического положения муниципального образования, в том числе снижение качества и объема таких социальных услуг, как дошкольное и школьное образование, здравоохранение, доступность иной социальной инфраструктуры. Здесь следует учесть три группы последствий:

- При недостаточном объеме социальных услуг, оказываемых муниципалитетом, компания вынуждена для своих сотрудников дофинансировать подобные услуги для получения их на коммерческой основе.

- Недостаточное качество муниципальных услуг снижает эффективность работы персонала (например, недофинансирование детских дошкольных учреждений, необеспечение персоналом или его низкая заработная плата приводят к росту заболеваний детей, что увеличивает простои в работе родителей).

- Низкое качество социальных услуг приводит к кумулятивному ухудшению качества персонала (например, рост количества социальных заболеваний затрагивает все категории населения, недостаточное школьное образование влияет на дальнейший образовательный уровень персонала, ухудшение социальной обстановки повлечет отток более квалифицированного персонала в другие, более социально привлекательные, регионы).

Финансовые риски также можно разделить на две группы:

- риски увеличения налоговой нагрузки (при нехватке доходной базы в муниципалитете возможны рост ставок либо сокращение возможных льгот для основного предприятия);

- увеличение расходной части корпоративного бюджета (рост расходов на заработную плату и сопутствующие выплаты, потери из-за ухудшения криминальной обстановки, что, как правило, сопутствует снижению объема и качества социальных услуг).

Для снижения подобных негативных последствий компаниям, может быть, необходимо проводить «муниципальный консалтинг», т. е. содействовать повышению качеству муниципального управления.

Могут быть проведены такие мероприятия, как:

- повышение квалификации муниципальных служащих за счет компании;

- аудит состояния муниципального имущества и услуг с предложением инструментов оптимизации;

- организация систем стратегического и операционного контроля в администрации муниципального образования;

- включение представителей компании в органы представительной и исполнительной власти;

- содействие развитию прочих бизнесов в муниципалитете (привлечение инвесторов, оказание услуг по позиционированию территории);

- мероприятия по стабилизации доходной базы территории (в частности, перерегистрация компании для уплаты большей части налогов на территории муниципального образования).

Данные мероприятия являются затратными для компании, однако для оценки их необходимости можно рассмотреть стратегические и операционные выгоды (которые, в том числе, можно оценить через прирост экономической добавленной стоимости – EVA).

Рассмотрим три основные компонента экономической добавленной стоимости: прибыль после уплаты налогов, стоимость капитала и инвестиции.

Стабилизация доходной базы муниципального образования в перспективе повлечет снижение налоговой нагрузки на компанию. Прибыль можно оценить

через возможность снижения расходов (в том числе расходов на персонал, прямого софинансирования социальных услуг, сокращения сопутствующих затрат – на инфраструктуру и иных затрат, которые в неэффективно работающем муниципалитете не экстернализируются, т. е. не перекладываются на бюджет). Стоимость капитала может быть снижена за счет появления на территории институциональных инвесторов, готовых при положительном имидже муниципалитета финансировать проекты на его территории по более низкой ставке. Кроме того, в качественно управляемом муниципальном образовании возможно предоставление муниципальных гарантий для инфраструктурных и иных инвестиционных проектов, что также позволит снизить стоимость капитала.

Стратегической выгодой является и улучшение имиджа компании на территории присутствия, что актуально для добывающих компаний, поскольку это снижает негативное отношение населения и сопутствующие ему риски. (Например, для ряда нефтяных компаний затратными оказались «экологические протесты населения», поскольку пришлось инвестировать достаточные средства в охрану окружающей среды. При положительном имидже компании у населения подобные протестные настроения возникают реже.)

Операционный эффект можно оценить как прямое сокращение затрат на софинансирование социальных услуг и как снижение коррупционной нагрузки на бизнес.

Таким образом, муниципальный консалтинг, оказываемый крупными компаниями, является частью управления взаимоотношениями со стейкхолдерами и приносит как стратегический, так и операционный эффект.

КАЗАХСТАНСКИЙ РЫНОК КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

Есенгельдинова С.Ж.
ст. преподаватель
Семипалатинский государственный университет им. Шакарима
г. Семей, Республика Казахстан

В Казахстане консалтинг – достаточно молодое направление бизнеса. В виде специализированных бизнес-организаций консалтинговые компании стали появляться 15–20 лет назад, и если во время кризиса примерно 40% консалтинговых компаний закрылись, то теперь наблюдается оживление рынка, в первую очередь – за счет повышения спроса со стороны среднего бизнеса.

Наиболее часто заказываемые услуги: финансовый, юридический, стратегический консалтинг, оценочная деятельность, маркетинговый консалтинг, управление персоналом. Крупные потребители консалтинга – государственные учреждения и национальные компании. Также по числу заказчиков лидируют финансово-банковский сектор, связь и телекоммуникации, авиа- и автотранспорт. Впрочем, в этом году зафиксирована и абсолютно новая тенденция для рынка Казахстана.

После кризиса ситуация изменилась, и сейчас началась активность от представителей фуд-ритейла: небольшие операторы, региональные крупные иг-

роки рынка. Для нас это приятно, если отреагировал продуктовый ритейл, у которого в принципе по формату все хорошо. Это говорит об общей позитивной тенденции. Люди стали думать о качестве обслуживания.

Наибольшей популярностью в Казахстане пользуется обучающий, или экспертно-обучающий консалтинг, тогда как в западных странах на первые позиции выходит процессный, и процессно-экспертный консалтинг.

В последние три года в Казахстане в сфере бизнес-консалтинга, бизнес-тренинга и профессиональных исследований реально действуют 1000 +/- 200 компаний. Годовой объем рынка с учетом госзаказа и услуг зарубежных поставщиков варьируется на уровне полмиллиарда долларов. Из этого следует, что Казахстан сегодня обрел свою национальную консалтинговую и исследовательскую индустрию.

Анализируя соотношение предложения и спроса, оказалось, что первое превышает второе. Об этом свидетельствует и сравнительные оценки: в России на одну консалтинговую компанию приходится 1250 субъектов бизнеса, юридических лиц, а в Казахстане – только 90. Причина дисбаланса заключается не столько в низкой культуре предпринимательства, сколько в уровне поставщиков и качестве предлагаемых ими интеллектуальных продуктов. Большую роль играет и такой фактор, как недостаток знаний потребителей о консалтинге.

В худшую сторону от зарубежных рынков отличаемся тем, что у нас не получила должного развития специализация, практически отсутствует социальный консалтинг, слабо развит экологический консалтинг (хотя это направление сейчас является наиболее интенсивно развивающимся в мире). Также высока доля зарубежных поставщиков в консалтинге и зарубежных заказчиков в маркетинговых исследованиях, слаба материально-техническая база.

Итоги последних лет для казахстанских консалтинговых компаний оказались успешными: рынок продемонстрировал рост, и хотя спрос наблюдался на многие виды консалтинга, рынок рос за счет финансового консалтинга, наиболее привычного для большинства клиентов

По данным Агентства по статистике РК, в 2011 г. на долю бухгалтерского, юридического и управленческого консалтинга пришлось 4,7% общего дохода в сегменте корпоративных услуг, или 152,9 млрд тенге. Аналогичный показатель 2010 г. составлял 4,9% (137,9 млрд тенге). Как видим, объем выручки консалтеров в абсолютном выражении увеличился, хотя их доля в корпоративных услугах практически не изменилась за счет общего увеличения рынка услуг до 3 195 млрд тенге с 2 793 млрд тенге.

Суммарная выручка компаний – участниц ренкинга «Эксперт РА Казахстан» – также выросла (на 25%), составив 1,5 млрд тенге против 1,2 млрд тенге в 2010 г. Рост выручки наблюдается у большинства участников ренкинга и по многим направлениям консалтинга. Таким образом, рынок консалтинга переломил негативную тенденцию 2010 г., когда по его итогам оказался в минусе.

Рост сектора консалтинга стал следствием общего роста казахстанской экономики и повышения деловой активности бизнеса. Рост ВВП Казахстана в последние годы сохраняется на достаточно высоком уровне: если в 2010 г. экономика увеличилась на 7%, достигнув 21,5 трлн тенге, то в 2011 г. – уже на

7,5%, до 27,3 трлн тенге. Количество активных субъектов МСБ – якорного клиента казахстанских консалтеров – выросло за 2011 г. на 13,2%, в то время как объем выпуска продукции и услуг МСБ увеличился лишь на 2,9%, что свидетельствует о недостаточной эффективности многих малых казахстанских предприятий и потенциале для управленческого консалтинга.

Сегодняшний спрос на услуги консалтинга формируют не только благоприятные фундаментальные показатели, но также интерес бизнеса к более качественному росту через получение внешней экспертизы для формирования более четкой стратегии развития и совершенствования бизнес-процессов. Неслучайно, по данным Агентства по статистике, объем консультаций по вопросам управления вырос на 20%: с 81,8 млрд тенге в 2010 г. до 97,7 млрд тенге в 2011 г., а услуги по компьютерному программированию и консультации – на 25%: с 48,9 млрд до 61,1 млрд тенге соответственно.

С начала 2011 г. наблюдается восстановление интереса к консалтингу. В чем-то это связано с распоряжением президента страны о повышении уровня корпоративного управления в структурах национальных компаний, что в свою очередь заставило их более активно искать пути повышения эффективности своих управленческих аппаратов, в том числе с привлечением консалтинговых компаний. К примеру, с начала 2012 г. многие компании проявляют живой интерес к управлению стратегией развития своего бизнеса.

Кроме того, в связи с нарастающими темпами роста производства в Казахстане у предприятий формируется потребность в эффективном, грамотном, оперативном управлении. И на данном этапе ключевыми факторами для развития консалтинга являются рост производства и экономики в целом, а также информированность компаний о деятельности консалтинговых компаний, о качестве предоставляемых ими услуг.

Тем не менее лидером по популярности остается финансовый консалтинг, поставляющий консалтинговым компаниям основную долю выручки. Среди участников ренкинга по итогам 2011 г. его доля в общем объеме реализованных консалтинговых услуг составила 30%, а суммарная выручка – 483,2 млн тенге (в разбивке на налоговый и финансовый консалтинг объем реализации услуг составил 267,6 млн и 215,6 млн тенге соответственно).

Популярность финансового консалтинга заключается в желании компании повысить качество финансового управления и в первую очередь грамотно выстроить управленческий и бухгалтерский учет. Это позволит определить эффективность использования ресурсов компании, выявить затратные и дополнительные источники финансирования.

Финансовый консалтинг востребован у компаний, стремящихся сохранить свою финансовую конкурентоспособность. В последние несколько лет банки и стремятся нарастить кредитование юридических лиц, в частности, субъектов МСБ, но по статистике Национального банка РК, более 60% компаний не привлекают заемные средства, ориентируясь на собственные силы. Поэтому они нуждаются во внешнем и независимом аудите используемых источников финансирования.

Кроме того, многие компании до сих пор нуждаются в квалифицированной помощи по ведению бухгалтерии по стандартам МФСО несмотря на то, что стандарты действуют с 1 января 2006 г. Дело в том, что МФСО предполагает альтернативные подходы к оценке объекта учета: по правилам раскрытия и на основе профессионального суждения бухгалтера, что создает конфликтные ситуации при проведении налоговых проверок. Задача консалтера – помочь клиенту составить квалифицированное суждение.

Что касается остальных направлений консалтинга, связанных с управлением персоналом, маркетингом, IT-консалтингом, стратегическим планированием и организацией производства товаров и услуг, то спрос здесь продолжает оставаться на низком уровне. Это связано с тем, что клиенты покупают наиболее существенные, на их взгляд, виды консалтинга, полагаясь в решении остальных вопросов на собственную компетенцию.

Библиографический список

1. Макхэм К. Управленческий консалтинг. – М.: Дело и сервис, 2007. – 288 с.

2. Агентство Республики Казахстан по статистике: Статистический справочник «Услуги в Республике Казахстан в 2011 г.». – Алматы: АРКС, 2011.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

Курманбаев С.К.
д.с.-х.н., профессор,
зав. кафедрой «Экономика и менеджмент»

Паримбекова Л.З.
к.э.н.

Дюсембинова Ж.С.
магистр менеджмента
Казахский гуманитарно-юридический инновационный университет
г. Семей, Республика Казахстан

Важное место в инфраструктуре поддержки бизнеса занимает система профессиональных услуг, среди которых центральным является управленческое консультирование.

Реальное становление отрасли в качестве самостоятельной сферы бизнеса произошло лишь около полувека назад. С тех пор управленческое консультирование развивается необычайно быстрыми темпами. Несмотря на растущий интерес, проявляемый в современной литературе к управленческому консалтингу, эта сфера бизнеса остается одной из наиболее закрытых и малопонятных для непрофессионалов. Специалистам до сих пор не удается прийти к общему более или менее четкому определению продукта и даже рамок управленческого консультирования, не говоря уже о том, чтобы оценить его реальную эффек-

тивность. Спектр проблем, решаемых консалтингом, широк и неоднозначен. Кроме того, на рынке работают огромное количество консалтинговых компаний, вкладывающих в понятие «консалтинг» свой смысл и содержание, определяемые практикой своей деятельности.

В Казахстане консалтинг, как сфера профессиональных услуг, еще не имеет достаточного развития в силу ряда проблем, связанных со спецификой отечественного рынка и ментальности его участников.

Прежде всего определим, что же собой представляет консалтинг – предпринимательская деятельность, выполняемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг.

Кроме того, в последнее время происходит определенное переплетение управленческого консалтинга и других видов профессиональных услуг, при этом менеджмент-консалтинг связан со всеми элементами этой системы.

Соотношение управленческого консалтинга и профессиональных услуг можно наглядно проиллюстрировать схемой на рисунке 1.

Рис. 1. Виды деловых услуг

В мире существует бесконечное множество бессистемных критериев и систем классификации консалтинга, поэтому, с нашей точки, зрения представляется наиболее практичным и правильным выделить и объединить критерии метода и направленности консалтинга.

Различают 3 уровня профессиональных услуг и консалтинга по методам их проведения: экспертный, процессный и образовательный.

Экспертный уровень наиболее распространен и всем известен своим делением по специфическим отраслям знания, и, как правило, носит прерывистый характер и ограничен лишь информированием клиента о проблеме, без организационной помощи по использованию или внедрению этой информации на деле.

Процессный уровень подразумевает, помимо информирования, организационную поддержку в организации или преобразовании процессов клиента с целью использования или внедрения информации, полученной от консультанта.

И, наконец, **образовательный**, так называемый «тренерский» уровень (коротко говоря – коучинг), ставит своей целью не только технически внедрить новое знание в практику клиента, но и обучить ключевых сотрудников клиента практически пользоваться нововведениями, т. е. образовать единую команду, нацеленную на такую степень развития клиента, которая делает его независимым от «тренера-консультанта». Понятно, что эти три методических уровня условны, так как в каждом конкретном случае они в той или иной мере присутствуют друг в друге. Кроме того, за пределами этой классификации остались изначальный, «аутсорсинговый» уровень оказания профессиональных услуг по бессрочному исполнению отдельных функций клиента, и конечный, «управленческий» уровень оказания услуг управления по срочному разрешению проблем развития организаций в целом.

По данным обзора рынка консалтинговых услуг 2011 г., проведенного рейтинговым агентством «Эксперт РА Казахстан», на отечественном рынке 92% рынка приходится на компании, оказывающие общий аудит (рис. 2).

Рис. 2. Структура консалтинговых услуг в Казахстане в 2011 г.

Экономический кризис сказался и на доходах отечественного рынка консалтинговых услуг. Так, в 2010 г., по данным «Эксперт РА Казахстан», выручка аудиторско-консалтинговых групп (АКГ) в сократилась в сравнении с 2009 г. на 35%. Весомым фактором снижения доходов АКГ Казахстана является медленное восстановление экономики и инвестиционного климата. Заказчики продолжают экономить на издержках и не стремятся щедро оплачивать аудит с консалтингом. Это усиливает такие внутренние проблемы рынка, как конкуренцию и снижение расценок на аудиторско-консалтинговые услуги.

Росту ценовой конкуренции способствует и система государственных закупок услуг, согласно которой производится выбор наиболее низких по стоимости предложений. Помимо этого, барьер на осуществление деятельности

большинству национальным аудиторским фирмам создают непосильные для них квалификационные требования Агентства по регулированию деятельности Регионального финансового центра Алматы (АРД РФЦА). Поэтому основным действенным средством для выживания в таких условиях для АКГ остаются ценовые войны и постоянное отстаивание своих интересов перед государством.

«Несмотря на последствия кризисных явлений в прошлом году, спрос на аудиторские услуги не уменьшился, поскольку проведение аудита финансовой отчетности для определенных категорий хозяйствующих субъектов в соответствии с действующим законодательством республики является обязательным», – считает директор ТОО «Ар-Аудит» Бауржан Омаров.

Главной же причиной стагнации, несмотря на спрос, остается ценовая конкуренция среди аудиторских фирм. Участники рейтинга сетуют на демпинг, в частности при работе с государственными структурами по системе электронных закупок.

Электронные закупки с запросом ценовых предложений предполагают участие неограниченного числа аудиторских компаний, соответствующих установленным заказчиком требованиям, а победителем таких конкурсов объявляется организация, предложившая наименьшую стоимость работ. Стремление госзаказчика приобретать услуги по наименьшей стоимости будет продолжать провоцировать участников конкурсов снижать цены, поскольку в посткризисных условиях работа за любые деньги для большого числа компаний остается единственной возможностью существования. И если постоянные и уже зарекомендовавшие себя компании начинают избегать подобных мероприятий, то новые, молодые фирмы, напротив, охотно идут навстречу политике госзакупок. Стремясь что-то заработать и как-то выжить на рынке аудита, новые игроки, к сожалению, зачастую значительно снижают цены во вред качеству предоставляемых услуг.

Впрочем, разница в стоимости аудиторских проверок может носить и объективный характер. Ведь одно дело – когда аудиторская компания, базирующаяся в центре Алматы, содержит в штате 50–80 специалистов, занятых непосредственно в аудите. И совершенно другое – если компания из 3 специалистов работает в офисе площадью 20 кв. м, например, в Шымкенте. Если средние ставки партнеров по аудиту участников рейтинга из Алматы составляют 133 долл. в час, то в регионах – уже около 78 долл.; ставки ведущих аудиторов в Алматы – 60 долл. в час, в регионах – 45 долл. Очевидно, что накладные расходы на хозяйственную деятельность в регионах существенно ниже. В связи с этим перераспределение клиентских заказов от крупных аудиторских групп к некрупным, региональным, помогло обеспечить за последний год прирост доходов последним. Однако каким бы образом ни перераспределялся объем работ и как бы естественно ни выглядела ценовая конкуренция, клиент должен отдавать себе отчет в том, что работа по заниженным ценам может оказать негативное влияние на качество аудита.

Отрицательная динамика сегмента обусловлена главным образом снижением доходов от услуг в области финансового и юридического консалтинга, а также от прочих услуг.

В целом же спрос на управленческое консультирование не снижается, а растет, так 2011 г. оказался более удачным для АКГ по сравнению с 2010 г., хотя результаты их деятельности все еще несколько хуже, чем в 2009 г. По итогам 2011 г., доходы компаний, принявших участие в рейтинге, увеличились на 13,9%.

Библиографический список

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 240 с.
2. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 192 с.
3. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование / В.А. Гончарук. – М.: Дело, 1998.
4. Макхем К. Управленческий консалтинг / К. Макхем. – М.: Дело и Сервис, 1999.
5. Посадский А.П. Основы консалтинга. – 1999.
6. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002. – 68 с.
7. Трофимова О.К. История становления консалтинга / О.К. Трофимова // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». – 10.04.2001; адрес в Интернет: http://www.cfin.ru/about/
8. Ыntыкбаева С. Советы бывалых. Газета «Бизнес & Власть». –№ 47 (181). 2008 г. 20 июня.

ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

Масалимова С.Ж.
к.э.н., доцент, зав. кафедрой «Финансы»
Семипалатинский государственный университет им. Шакарима
г. Семей, Республика Казахстан

Формирование рыночных отношений в Республике Казахстан позволило создать необходимые основы для становления и развития множества видов отраслевых рынков, отличающихся особенностями, тенденциями и механизмами развития. Комплексность сформировавшихся отраслевых рынков создает условия для повышения эффективности функционирования экономики народного хозяйства.

На современном этапе в Республике Казахстан сформированы и развиваются рынок ресурсов, рынок товаров народного потребления. Наряду с этим большинство рынков находятся только на этапе становления. К одному из видов таких рынков относится рынок консалтинговых услуг.

Консалтинговые услуги – один из элементов непроизводственной сферы экономики, обеспечивающий определенный научный и методологический вклад в развитие производственных секторов экономики.

В рыночной экономике консалтинговые услуги осуществляются на коммерческих началах независимыми производителями в условиях конкурентной борьбы. Это предъявляет высокие требования к качеству и эффективности таких услуг и вызывает их ориентированность на интересы клиента. Исходя из последнего, консалтинговые услуги предстают в новой форме – форме «бизнеса», или «предпринимательства».

На современном этапе консалтинговые фирмы Казахстана в большинстве случаев оказывают услуги не только в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых решений, но и в форме выполнения определенных организационных, технических или информационных функций, которые предшествуют возникновению консультационного процесса, служат основой для его возникновения. С этой точки зрения комплекс выполняемых функций рассматривается как составной первичный элемент консалтинговых услуг. В этом случае можно выделить новый подход к определению консалтинговых услуг, согласно которому консалтинговые услуги представляют собой форму дополнения организационных, технических или информационных функций, выполняемых на коммерческой основе.

Консалтинговые услуги, в соответствии с рисунком, – это общественное явление, которое выражается в оказании профессиональной помощи обучающего характера со стороны независимых специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций (клиенту) в области анализа и решения проблем их функционирования и развития, осуществляемой в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений, а также в форме дополнения определенных организационных, технических или информационных функций на коммерческой основе.

Рассматривая теорию консалтинговых услуг, необходимо охарактеризовать условия, при которых данные услуги реализуют себя в совокупности двух сторон: с одной стороны, как комплекс организационно-хозяйствующих субъектов – консалтинговых служб, а с другой стороны, как форма бизнеса, существование которой обуславливается или отвергается складывающимися экономическими условиями.

Чтобы консалтинговые услуги могли быть реализованы, необходимо наличие основных причин, по которым менеджеры обращаются за помощью к консультантам. Консультантов привлекают для того, чтобы снять неопределенность, возникающую на разных стадиях процесса подготовки, принятия и реализации ответственных управленческих решений.

В современных рыночных условиях, когда вся экономика в целом, а следовательно, и деятельность отдельных предприятий и организаций претерпевает существенные изменения, каждый из руководителей сталкивается с огромным количеством проблем, с которыми ни он, ни входящие в штат специалисты ранее не встречались.

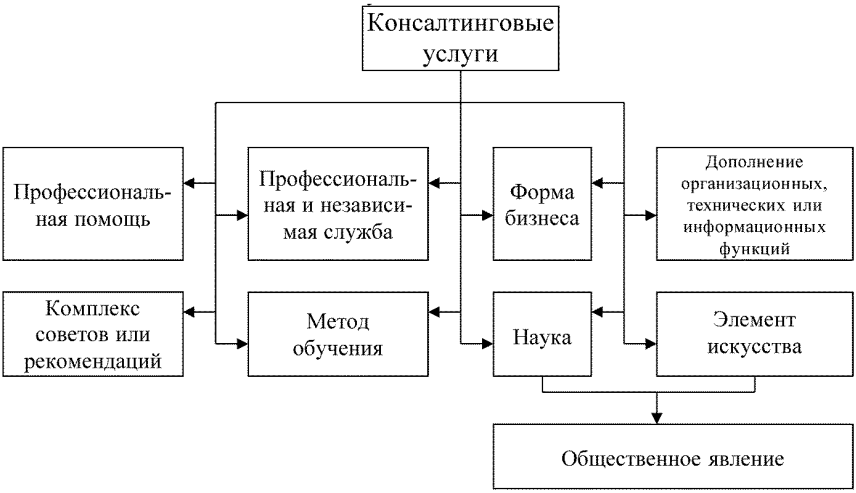


Рис. Определение консалтинговых услуг

Для завоевания и сохранения лидирующих позиций необходимо разумно сочетать попытки самостоятельного определения и описания проблемных ситуаций со своевременным приглашением на предприятие специалистов в области управленческого консалтинга. Это поможет решить задачи комплексной диагностики ситуации на предприятии, вскрыть возможные ключевые проблемы и глубинные причины их возникновения, а также создать эффективный механизм планирования и внедрения необходимых изменений.

Под проблемой подразумевается несоответствие фактического состояния управляемого объекта желаемому или запланированному. Наличие определенного количества проблем говорит о том, что предприятиям, фирмам, необходимо как можно чаще приглашать консультантов или даже заключать с ними договор на абонементное обслуживание. Здесь следует отметить два важных обстоятельства:

- «Обстоятельство один», когда финансовые средства большинства предприятий или фирм находятся не в лучшем состоянии

- «Обстоятельство два», когда финансовые средства предприятий, фирм, находятся в хорошем состоянии, т. е. данные предприятия или фирмы работают успешно.

По нашему мнению, при первом обстоятельстве, когда финансовые средства находятся не в лучшем состоянии и не существует возможности нанимать дорогостоящих консультантов, тем более быть на постоянном абонементном обслуживании, для решения всех возникающих проблем на предприятии необходимо подумать о возможной комплексной или частичной диверсификации.

Большинство предприятий имеют возможность рассмотрения определенного количества альтернатив развития производственно-хозяйственной деятельности на базе существующих основных и оборотных средств, правильное и эффективное использование которых могло бы послужить созданию новых, не-

больших фирм по оказанию специализированных услуг обслуживающего или производственного назначения.

Любой руководитель, претендующий на постановку и решение задач вывода предприятия из кризиса, располагает на старте весьма ограниченным набором собственных рабочих концепций развития в быстро меняющихся условиях внешнего окружения [1]. Для исправления подобной ситуации нет необходимости привлекать дорогостоящие консалтинговые фирмы, компании, а достаточно прибегнуть к услугам малых недорогих консалтинговых фирм или к услугам частнопрактикующих консультантов.

При втором обстоятельстве, когда финансовые средства предприятия, фирмы, находятся в хорошем состоянии и предприятие функционирует успешно, использование консалтинговых услуг также актуально, как и при первом обстоятельстве. Тот факт, что предприятие работает устойчиво и его вид деятельности прибыльный, вовсе не говорит о том, что у этого предприятия отсутствуют проблемы. Проблемы были, есть и будут всегда при функционировании предприятия в рыночных условиях. Они могут быть даже неощутимы и незаметны, но в ряде случаев для их выявления, решения необходимы консультанты. Как правило, данные проблемы относятся к разряду сложных проблем в бизнесе, и для их решения следует приглашать средние и крупные консалтинговые фирмы или создавать специализированные службы внутреннего консультирования. Одними из самых распространенных услуг крупных и средних консалтинговых фирм являются:

- разработка стратегии предприятия;
- оптимизация организационной структуры;
- разработка системы мотивации персонала;
- оптимизация системы управления предприятием;
- постановка системы управления ассортиментом;
- постановка системы управления себестоимостью и затратами.

На сегодняшний день для большинства предприятий характерно наличие «узких мест», связанных с несовершенством системы сбыта, функциональными недостатками системы управления и организационной структуры, нерациональным использованием ресурсов предприятия. Наличие этих, а возможно, и других скрытых проблем, может приводить к снижению рентабельности и прибыли, низкой эффективности в принятии руководством управленческих решений; снижению гибкости реагирования на внешние изменения, наличию систематических сбоев в текущей работе предприятия.

Проблема является лишь только следствием, на основании которой предприятие прибегает к помощи консультантов. Организация может осознавать те или иные причины возникших проблем, но не в состоянии устранить их самостоятельно. В этом случае оно также прибегает к помощи консультантов.

В ряде случаев проблема может иметь общий характер. Руководство может осознать, что необходимы приемы, но в организации нет специалистов, которые могут запланировать и эффективно осуществить сложный процесс изменений. Консультант может предоставить эти навыки, ознакомить клиента с ор-

ганизационными процессами и отношениями и помочь ему определить и осуществить стратегию.

В целом консультанты по управлению нужны для прояснения неопределенности, появляющейся в процессе подготовки, принятия и реализации важных управленческих решений. Именно неопределенность в сфере управления стимулирует спрос на консалтинговые услуги, причем чем она выше, тем больше спрос.

Библиографический список

1. Чернецов Г.П. Модель системного подхода к практическому консультированию руководителей кризисных предприятий // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 2. – С. 128–138.

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В КАЗАХСТАНЕ

Масалимова С.Ж.
к.э.н., доцент, зав. кафедрой «Финансы»

Есенгельдинова С.Ж.
ст. преподаватель

Курманбекова Г.А.
ст. преподаватель
Семипалатинский государственный университет им. Шакарима
г. Семей, Республика Казахстан

В настоящее время в Казахстане сформировалась своя консалтинговая и исследовательская индустрия. Вместе с тем потребители пока имеют слабое представление о сути и назначении данных услуг, а рынок засорен недобросовестными поставщиками – это с одной стороны. С другой стороны, есть игроки, которые обладают силами и возможностями для качественного выполнения работы, но государство как заказчик зачастую отдает предпочтение зарубежным компаниям. Об этих и других тенденциях отрасли говорили участники прошедшей в Алматы Международной конференции «Консалтинг без границ».

Измерить масштабы любого рынка очень сложно, а консалтингового – особенно. Так, в последние три года в Казахстане в сфере бизнес-консалтинга, бизнес-тренинга и профессиональных исследований реально действуют 1000 +/– 200 компаний. Годовой объем рынка с учетом госзаказа и услуг зарубежных поставщиков варьируется на уровне полмиллиарда долларов. Из этого следует, что Казахстан сегодня обрел свою национальную консалтинговую и исследовательскую индустрию.

Что касается соотношения предложения и спроса, то, согласно опросам, оказалось, что первое превышает второе. Об этом говорят и сравнительные цифры: в России на одну консалтинговую компанию приходится 1250 субъектов бизнеса, юридических лиц, а в Казахстане – только 90. Причина дисбаланса

заключается не столько в низкой культуре предпринимательства, сколько в уровне поставщиков и качестве предлагаемых ими интеллектуальных продуктов. Большую роль играет и такой фактор, как недостаток знаний потребителей о консалтинге.

В большинстве консалтинговых и тренинговых компаний отсутствует систематическая работа по продвижению услуг, их маркетинговая стратегия пассивна, носит реактивный характер. В силу этого рынок на сегодняшний день крайне слабо брендирован.

Говоря о перспективных нишах государственного участия в настоящее время, и это уже можно констатировать, появились механизмы конкретного (это ключевое слово) государственного стимулирования сферы профессиональных консалтинговых услуг. Речь идет о программах «Дорожная карта бизнеса», «Производительность-2020», ПФИИР. Вместе с тем имеются определенные резервы, созданные механизмы поддержки, особенно программа «Производительность-2020», которые пока не заработали в полную силу. Также к ним относится почти полное отсутствие законодательства и нормативов, в первую очередь защищающих права консультантов и исследователей и заставляющих выходить на высокие стандарты консалтинговых и исследовательских услуг. Плюс неправомерно заниженная оценка отечественных поставщиков, особенно в сфере консалтинга.

В Казахстане сфера консалтинга четко не определена и организационно не сформировалась. Институт, будучи оператором программы «Производительность-2020», почувствовал это на себе. В настоящее время он работает с заявителями – промышленными предприятиями, – которые хотят войти в программу, для этого им необходимо иметь комплексный план. Эти планы, которые по сути, являются стратегией реализации проектов модернизации, потенциальные участники формируют вместе с консалтинговыми компаниями. Разработки получаются довольно слабыми. И дело тут в менеджменте на предприятиях, низком качестве консалтинговых услуг, а в сложности организации взаимодействия между сторонами.

В настоящее время к программе «Производительность-2020» сформирован перечень консалтинговых компаний, которые будут работать с заявителями. Заявок было 63, межведомственная комиссия пока утвердила 31. При этом было стремление иметь в перечне представителей всех регионов республики. Но оказалось, что 7 из 16 не могут справиться с задачей. Одна из причин, по мнению экспертов, заключается в неактивности самих консалтинговых компаний. Другая возможная причина связана с критериями включения компаний-консультантов в программу. Сами критерии хорошие, считают эксперты, но есть недоработка с правительством. Нужно было настоять на следующем: требование об обязательном членстве компании в палате консалтеров РК – это не лоббирование интересов, а выгодное условие для государства, поскольку палата могла бы взять на себя львиную долю ответственности за эффективность работы консультантов. Сейчас эту функцию – определение недобросовестных участников – должен выполнять КИРИ. А судя по качеству комплексных пла-

нов, большая часть этих компаний, отобранных государством по установленным критериям, является «не совсем добросовестной».

Между тем консалтинг, финансовый, юридический, любой, представляет собой сложные услуги. Цена все-таки не должна быть определяющим фактором. Проблему представляют собой и договоры между государственными организациями и консалтинговыми компаниями.

Несколько отраслевых ассоциаций: Казахстанская палата консультантов по менеджменту СМС Kazakhstan, Казахстанская ассоциация профессиональных исследователей общественного мнения и рынка (КАПИОР), НАСО, Союз проектных менеджеров (СПМ РК) – подписали соглашение о создании консорциума консультантов и исследователей Казахстана. Визитный адрес новой структуры был вручен представителям государственных органов.

Рассмотрим казахстанскую консалтинговую индустрию в соотнесении с мировой индустрией: общее и различия.

1. Кроме мировой индустрии, наш консалтинговый рынок стоит сравнивать и с российским как с близким по происхождению.

2. Объем мирового рынка исследований равен примерно 30 млрд долл., российского – примерно 300 млн долл., казахстанского – примерно 15–20 млн долл. (в этих масштабах можно допустить и 30 млн). Тогда соотношение объемов – как **1000:10:1.** В целом объем консалтинговой индустрии в 2011 оценивается примерно в 350–360 млрд долл., объем российского консалтинга – примерная оценка 3–5 млрд долл. т. е. соотношение 1000:10 сохраняется. Тогда по этому соотношению можно оценить объем казахстанского консалтингового рынка – **300–500 млн долл.** Речь идет не о точности оценок, а о соотношении.

3. Некоторые российские эксперты считают, что российский объем рынка недостаточен для эффективного и динамичного развития профессионального консалтинга. Не хватает клиентов, конкуренции, разнообразия запросов и вызовов, специального образования, денег. Тем более это можно сказать и о Казахстане. Наша консалтинговая индустрия ограничена объемом. По оборотам и качеству клиентов очевидно доминируют глобальные консалтинговые компании.

4. Большую роль играет и тот факт, что мировой консалтинг зародился в начале XX века. В России и Казахстане консалтинговые компании и эксперты стали появляться в 90-х гг.

5. Мировая консалтинговая индустрия, зародившись в первой-второй декадах XX века, стала формироваться как индустрия в 30 гг., переживала свой «золотой век» и бурный рост в 70–90 гг.. В начале нулевых годов был спад. Затем – период 2004–2008 гг. был временем роста. Сейчас идет период кризиса, для консалтинга это время поиска путей стабилизации бизнеса, возможностей роста при сильном давлении со стороны клиентов по сокращению издержек на консалтинг.

6. Для России и Казахстана период 90 гг. был временем зарождения профессионального консалтинга, до 2008 г. был период относительно интенсивного роста, приращения опыта. Сейчас, как и во всем мире, наша консалтинговая индустрия находится в стадии «плато» либо роста в «одну цифру» (3–5–7%).

7. Для западного консалтинга характерны четкая сегментация компаний и более узкая специализация. На нашем рынке еще нет четкого понимания того, что из себя представляют игроки. Часто компании и отдельные консультанты имеют широкую специализацию. Возможно, в наших условиях для клиентов это скорее хорошо, чем плохо.

8. На западе уже достаточно широко распространен «социальный» консалтинг, также там набирает популярность «экологический» консалтинг.

9. Демпинг, наверное, есть везде. Но для нашего консалтингового рынка это явление более характерно.

10. Несмотря на все различия, наверное, для всех консалтинговых рынков характерны цикличность, сильная зависимость от экономической ситуации.

11. Исходя из состояния мировой экономики, видимо, для всех консалтинговых индустрий могут быть характерны следующие тренды: а) рост доли заказов от госсектора; б) спрос на консалтинг, направленный на снижение расходов, реструктуризацию долгов, оптимизацию налоговых и социальных выплат; в) спрос на консалтинг по экспансии бизнеса на растущие рынки.

12. Причем во всем мире, независимо от страны, достаточно много критикуют консультантов со стороны клиентов, бизнес-школ, бизнес-журналистов и др. Что критикуют чаще всего?

- Часто работа консультантов заканчивается предоставлением только отчета, без внедрения

- Речь и отчеты консультантов переполнены так называемыми buzzwords – консультанты часто не исходят из реальных проблем клиента, а предлагают заранее заготовленные рецепты либо пропагандируют модные модели менеджмента (6 сигма, кайзен).

Библиографический список

1. Макхэм К. Управленческий консалтинг. – М.: Дело и сервис, 2007. – 288 с.

2. Агентство Республики Казахстан по статистике: Статистический справочник «Услуги в Республике Казахстан в 2011 г.». – Алматы: АРКС, 2011.

РАЗВИТИЕ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В КАЗАХСТАНЕ

Нурекенов Н.Г.
к. с.-х. н., доцент

Дюсембинова Ж.С.
магистр менеджмента

Ченыбаева Н.С.
Казахский гуманитарно-юридический инновационный университет
г. Семей, Республика Казахстан

Основными мотивами использования консалтинговых и тренинговых услуг в Казахстане являются необходимость в повышении эффективности управление компанией и необходимость в передаче новых знаний, умений и навыков своим сотрудникам, а также необходимость компаний МСБ в повышении качества исполнения задач персоналом компании. У большинства консалтинговых компаний клиенты заказывают услуги в силу осознанной потребности в недостатке интеллектуальных ресурсов, а не в силу моды, внешних требований или стремления к улучшению имиджа.

Несмотря на очень медленное развитие рынка консалтинговых услуг в настоящее время, исследование показало, что большая часть направлений консалтинга востребована потребителями услуг. Консалтинговые компании в Казахстане по своим масштабам представляют преимущественно малый или даже микро-бизнес. По результатам исследования казахстанского рынка консалтинга, в настоящее время в РК зарегистрированы порядка 2500 консалтинговых компаний, независимых консультантов, при этом более 70% располагаются в городах Астана и Алматы, из них реально действуют меньше половины (рис. 1).

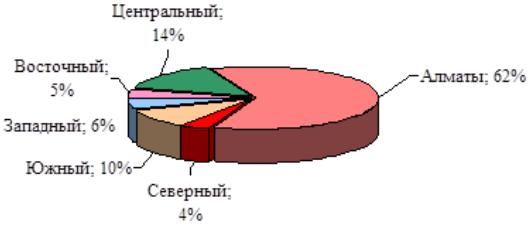


Рис. 1. Распределение количества консалтинговых компаний по РК

Эксперты отмечают, что в 2013–2014 гг. ситуация на рынке нормализуется и казахстанские компании расширят спрос на консалтинговые услуги. Спрос будет становиться системным, рынок четко структурируется, поскольку консалтинговые компании не смогут развивать все направления сразу и будут вынуждены ориентироваться на нескольких основных услугах. При этом универсальные консалтинговые компании, оказывающие весь спектр услуг, уйдут в

прошлое, и на рынке останутся сильные игроки, специализирующиеся на одном направлении.

Большинство консалтинговых компаний Казахстана не имеют филиалов и представительства в других городах Казахстана (78%). Вместе с тем большинство компаний (71%), оказывающих консалтинговые услуги, имеют опыт осуществления проектов в других регионах Казахстана.

О зрелости различных направлений консалтинга в РК говорить пока не приходится. Особенно ярко это проявляется в отношении таких консалтинговых услуг, как консультации по управлению, антикризисный консалтинг, внедрение энергосберегающих технологий, энергоаудит, инвестиционного консалтинга. В Казахстане в профессиональной сфере консалтинга сложилась ситуация «Сапожник без сапог». Профессионалов консалтинга, в полном смысле и объеме этого понятия, в Казахстане остро не хватает. Штатный и привлеченный персонал консалтинговых компаний состоит в подавляющем большинстве из бывших менеджеров и специалистов, по тем или иным причинам ставших консультантами-самоучками.

На одну консалтинговую компанию в Казахстане приходится, по результатам сенсуса BISAM, 194 активно действующих субъектов бизнеса, в то время как в России (по статистическим данным) – 1345. Однако подобное «лидерство» отнюдь не радует экспертов. Оно скорее свидетельствует о том, что консалтинг в Казахстане стал сферой, где активно пытаются сделать бизнес всякого рода авантюристы и дилетанты.

Несмотря на довольно большое количество тренинговых компаний на рынке Казахстана, исследование показало, что рынок тренинговых услуг сегодня практически нерентабелен и характеризуется невысоким уровнем развития. Пройдя стадию бурного роста в докризисный период, в настоящий момент рынок тренинговых услуг вернулся на стадию зарождения вследствие резкого снижения объема спроса (рис. 2).

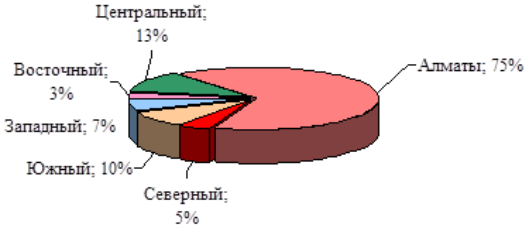


Рис. 2. Распределение количества тренинговых компаний по РК

Предложение услуг консалтинговых компаний в Казахстане сегодня существенно превышает существующий спрос (рис. 3). Кризис это соотношение, согласно экспертным оценкам, существенно усилил. Причиной подобного дисбаланса является не столько низкая культура предпринимательства, сколько уровень поставщиков и качества предлагаемых ими интеллектуальных продук-

тов. Последнее обусловило недоверие казахстанского бизнеса к самому институту консалтинга.

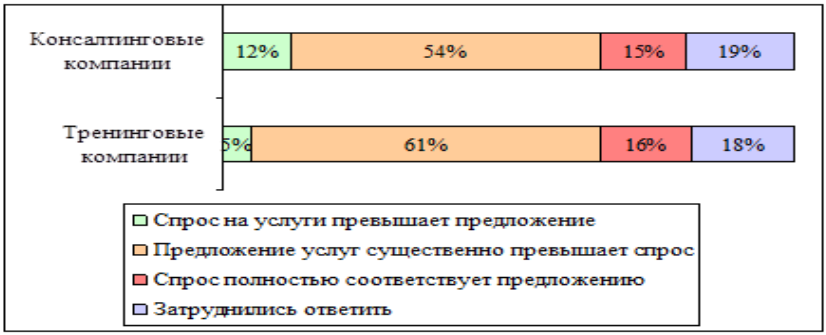


Рис. 3. Предложение консалтинговых компаний и существующий спрос

В числе основных факторов, препятствующих развитию рынка консалтинговых и тренинговых услуг в Казахстане, более половины обследованных консалтинговых компаний называют, прежде всего, недостаточный уровень предпринимательской зрелости субъектов бизнеса и сокращение затрат компаний-потребителей вследствие финансового кризиса.

Выводы

Консалтинг в Казахстане не получил развития, адекватного масштабам, объективным потребностям и стратегическим задачам казахстанской экономики. На рынке консалтинговых услуг сложилась противоречивая ситуация: предложение существенно превышает спрос. Однако причиной подобного дисбаланса является не столько низкая культура предпринимательства, сколько уровень поставщиков и качества предлагаемых ими интеллектуальных продуктов. Настоящими «реликтами» оказываются у нас по-настоящему во всех отношениях профессиональные консультанты. И это при явном количественном избытке организаций, позиционирующих себя как консалтинговые компании.

Предложение. Совершенствование консалтингового рынка в Казахстане должно осуществляться по двум взаимосвязанным направлениям:

- формирование спроса;
- повышение качества предложения.

Основные пути формирования спроса

- Осуществление системных, целенаправленных, комплексных и разносторонних мер по повышению культуры ведения бизнеса, прежде всего – по внедрению инновационного стиля предпринимательства, практики стратегического планирования, современных методик исследования рынков и оценки результатов производственно-хозяйственной деятельности
- Повышение доверия к консалтинговым компаниям и к самому институту консалтинга, достигаемое как с помощью информационно-коммуникационных мероприятий, так и реальным повышением уровня предлагаемых продуктов и услуг.

Основные пути повышения качества предложения

- Создание негосударственной (корпоративной) системы профессиональных стандартов консалтинга, на основе которой будет осуществлена основательная чистка контингента поставщиков консалтинговых услуг
- Организация систематического обучения консультантов методологии и технике консалтинга, что должно привести к появлению в Казахстане корпуса действительно профессиональных консультантов.

Библиографический список

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 240 с.

2. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 192 с.

3. Посадский А.П. Основы консалтинга, 1999.

4. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие / М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002. – 68 с.

СПЕЦИФИКА ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ЭКОНОМИКЕ АЛТАЙСКОГО КРАЯ: АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ

Соколова А.Н.
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»
г. Барнаул, Россия

Переход экономики Алтайского края к инновационной модели развития выступает ключевым направлением региональной политики, обозначенным в Стратегии социально-экономического развития Алтайского края до 2025 г. [1]. Документ предусматривает формирование благоприятной экономической и правовой среды, совершенствование механизмов государственного содействия коммерциализации научных разработок, создание и развитие объектов инновационной инфраструктуры, стимулирование взаимодействия науки и бизнеса, продвижение собственных инновационных продуктов и технологий в другие субъекты Российской Федерации, а также стран ближнего и дальнего зарубежья.

Алтайским край характеризует высокая степень готовности к инновационным преобразованиям. В отличие от многих регионов Сибири экономика края не имеет жесткой привязки к добыче и переработке полезных ископаемых. Интенсивные инновационные процессы наблюдаются среди предприятий, выпускающих химическую продукцию, машины и оборудование, пищевые продукты [5].

Состояние инновационной сферы в Алтайском крае характеризуется слабой восприимчивостью бизнес-структур к инновациям технологического характера. Ситуация обострилась в условиях кризиса, когда предприятия уменьшили

расходы на НИОКР и отложили реализацию инновационных проектов. В то же время активное формирование комплекса объектов региональной инновационной инфраструктуры, создание технологического задела в докризисный период позволили коммерциализовать нововведения и обеспечить рост объема инновационной продукции.

Стабилизация финансового состояния инновационно-активных предприятий позволила направить средства на подготовку к выпуску инновационной продукции в предстоящих периодах. Анализ динамики инновационных процессов в экономике Алтайского края в 2009–2011 гг., основанный на данных территориальной службы статистики по Алтайскому краю, представлен в таблице [2, 3, 4].

Таблица

Динамика основных показателей, характеризующих инновационную деятельность организаций Алтайского края в 2009–2011 гг.

Наименование предприятия	2009 г.	2010 г.	2012 г.
1. Организации, занимающиеся инновационной деятельностью, ед.	59	49	66
2. Доля организаций, осуществляющих технологические инновации от их общего числа	0,10	0,08	0,11
3. Уровень инновационной активности, %	8,7	8,2	11,0
4. Затраты организаций на все типы инноваций, млн руб.	697,6	1103,1	2871,0
5. Доля затрат на технологические инновации в объеме ВРП	0,30	0,40	0,81
6. Доля затрат на технологические инновации, %	99,2	96,3	99,3
7. Доля затрат на маркетинговые инновации	0,4	2,6	0,3
8. Доля затрат на организационные инновации	0,4	1,1	0,4
9. Объем отгруженной инновационной продукции, млн руб.	5483,8	5741,0	5831,0
10. Доля вновь внедренной или значительно измененной продукции	84,1	84,3	83,0
11. Доля усовершенствованной инновационной продукции	15,9	15,7	17,0

Из таблицы видим, что в рассматриваемый период наблюдается рост организаций, осуществляющих инновационную деятельность: с 59 организаций в 2009 г. до 66 организаций в 2011 г., рост составил 11,9%. Доля алтайских предприятий, осуществляющих технологические инновации, от общего их числа, составляла: в 2009 г. – 0,10% (59 предприятий); в 2010 г. – 0,08% (49 предприятий); в 2011 г. – 0,11 (66 предприятий). Для сравнения: в настоящее время доля российских предприятий, осуществляющих технологические инновации, оценивается примерно в 9,1–9,2% от общего их числа.[2]

За рассматриваемый период доля организаций, осуществляющих технологические инновации от общего их числа, имеет незначительную тенденцию роста: с 0,10% в 2009 г. до 0,11% в 2011 г. Относительно общероссийских показа-

[2] Данные Росстата, OECD Main Science and Technolodgy Indicators, May 2011

телей по обозначенным параметрам имеется большой разрыв. Исследуя инновационную активность организаций Алтайского края, характеризующую интенсивность процессов практического внедрения научно-технических разработок, можно отметить, что в течение 2009–2011 гг. поднялся уровень инновационной активности, его динамика такова: 2009 г. – 8,7%; 2010 г. – 8,2%; 2011 г. – 11%.

Развитие инновационной составляющей во многом зависит от количества и объема финансирования, т. е. затрат на технологические инновации. Затраты на все типы инноваций составили: в 2009 г. – 697,6 млн руб.; в 2010 г. – 1103,1 млн руб.; в 2011 г. – 2871,0 млн руб. Таким образом, затраты на технологические инновации с 2009 по 2011 г. выросли более чем в 4 раза.

В разрезе видов экономической деятельности лидерами по объемам затрат в технологическую сферу являются предприятия, производящие пищевые продукты включая напитки и табак[3] (2009 г. – 22,2%; 2010 г. – 32,0%; 2011 г. – 28,7%) в структуре затрат на технологические инновации. Второе место в рейтинге по затратам на технологические инновации занимает химическое производство, причем на протяжении рассматриваемого периода можно отметить относительную стабильность объема финансирования на технологические затраты.

Резко снизились затраты на технологические инновации в сфере обработки древесины с 7,6% в 2009 г. до 0,2% в 2011 г. и в сфере производства электрооборудования, электронного и оптического оборудования: с 8,5% в 2009 г. до 0,09% в 2011 г.

За рассматриваемый период значительно увеличились затраты на технологические инновации в 2011 г. относительно 2009 г. на 2163897,3 тыс. руб. Доля затрат на технологические инновации выглядит следующим образом: 2009 г. – 99,2%; 2010 г. – 96,3%; 2011 г. – 99,3%.

В структуре затрат на технологические инновации наблюдается неустойчивая динамика с переменным смещением акцента с продуктовых инноваций на процессные. В рассматриваемом периоде затраты на процессные инновации составили 2083715,4 тыс. руб. (45,1%), 2520652,0 тыс. руб. (54,9%) реализовано на продуктовые инновации. В 2010 г. разница затрат составляла 366481,5 тыс. руб. в пользу процессных инноваций. В 2011 г. доля затрат на процессные инновации составила 38,1%, на продуктовые инновации – 61,9% от общей доли затрат на технологические инновации.

Таким образом, за рассматриваемый период затраты на продуктовые инновации превысили затраты на технологические инновации на 436936,6 тыс. руб. или на 9,8%.

Отмечается также относительно низкая доля затрат (2009 г. – 0,30%, 2010 г. – 0,40%, 2011 г. – 0,81%), направляемых на исследования и разработки в объеме ВРП Алтайского края, однако заметна динамика роста данного показателя данного показателя. В России доля затрат на технологические инновации в объеме ВРП в 2011 г. составляла 1,3%.

[3] Согласно ОКВЭД к производству пищевых продуктов относится и выпуск биологически активных добавок.

Исходя из анализа сложившейся структуры затрат на технологические инновации, можно сделать вывод о том, что большую долю затрат составляют собственные средства организаций: в 2009 г. – 75,1; 2010г. – 62,9%; 2011 г. – 50,4%. Однако следует отметить тенденцию снижения доли собственных затрат в 2011 г. относительно 2009 г. на 24,7%. С 2010 г. заметна тенденция роста затрат федерального бюджета на технологические инновации. Так, в 2009 г. доля средств федерального бюджета составляла 2,0%, а в 2011 г. она выросла более чем в 10 раз и составила 22,2% затрат.

Следует отметить нарастающий объем финансирования технологических инноваций из средств краевого и местного бюджетов. В 2009 г. доля краевого и местного бюджетов составляла 0,3%, в 2010 г. не поступало средств из вышеуказанных бюджетов, а 2011 г. затраты составили 9,4% от общей доли затрат.

В структуре затрат на технологические инновации доля иностранных инвестиций незначительна, однако за последние исследуемые годы отмечен незначительный рост иностранных инвестиций. Очевидно, что при всем разнообразии форм и методов финансирования затрат на технологические инновации основная доля принадлежит собственным средствам организаций.

Положительная динамика развития инновационной деятельности, восстановившаяся с 2010 г., выступает немаловажным фактором роста в регионе. С наращиванием объема финансовой поддержки на региональном уровне, осуществляемой в условиях соблюдения принципов частно-государственного партнерства, конкурсности и целевого финансирования, связаны перспективы дальнейшего стимулирования инновационной активности в регионе и раскрытия достаточно высокого потенциала инновационного бизнеса Алтайского края.

Библиографический список

1. Стратегия социально-экономического развития Алтайского края до 2025 г.: Постановление Администрации Алтайского края от 20.12.2007 г. № 622 // Консультант Плюс.

2. Инновационная деятельность организаций Алтайского края 2009 год: Статистический бюллетень Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю. – Барнаул, 2010. – 71 с.

3. Инновационная деятельность организаций Алтайского края 2010 год: Статистический бюллетень Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю. – Барнаул, 2011. – 75 с.

4. Инновационная деятельность организаций Алтайского края 2011 год: Статистический бюллетень Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю. – Барнаул, 2012. – 73 с.

5. Формирование региональной инновационной системы. Опыт Алтайского края: Научно-практическое издание / Под общ. ред. М.П. Щетинина. – Барнаул: Литера, 2012. – 216 с.

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В КАЗАХСТАНЕ

Толымгожинова М.К.
к.э.н., декан финансово-экономического факультета

Алибаева М.М., Орынбекова Г.А.
Семипалатинский государственный университет имени Шакарима, г.Семей, Республика Казахстан

Ритм современной жизни диктует субъектам хозяйствования необходимость эволюционировать, перестраиваться, внедрять новые технологии, что требует немалых усилий, знаний и умений. Поэтому сегодня одним из видов профессиональных услуг в сфере управления являются консалтинговые услуги, которые напрямую не осуществляют поддержку субъектов предпринимательства, но косвенно оказывают значительное влияние на развитие бизнеса в стране.

Совсем недавно предложение услуг консалтинговых компаний в Казахстане превышало спрос. Причиной подобного дисбаланса являлась не столько низкая культура предпринимательства, сколько уровень качества предлагаемых интеллектуальных продуктов. Последнее обусловило недоверие казахстанского бизнеса к самому институту консалтинга [1]. Однако прошедший год для большинства казахстанских консалтинговых компаний оказался удачным, и основой роста можно назвать восстановление инвестиционных процессов и спроса на их сопровождение, сделки с активами, а также отложенные потребности клиентов в повышении эффективности деятельности. Но следует отметить, что рынок рос в основном за счет финансового консалтинга, поставляющего консалтинговым компаниям основную долю выручки. Среди участников ренкинга, по итогам 2011 г. его доля в общем объеме реализованных консалтинговых услуг составила 30%, а суммарная выручка – 483,2 млн тенге. Финансовый консалтинг востребован у компаний, стремящихся сохранить свою финансовую конкурентоспособность.

Причины использования консалтинговых услуг: недостаток интеллектуальных и физических ресурсов (79%); возможность усвоить определенные методы анализа и решения проблем (42%); способ вывода средств менеджментом (35%); внешние требования, предъявляемые компании (24%); высокие затраты при использовании собственных ресурсов (21%); необходимость улучшения собственного имиджа в глазах акционеров (12%); перекладывание ответственности за принятие решения на консультанта (12%); это модно и современно (9%).

На сегодняшний день к числу маловостребованных услуг консалтинга можно отнести консультации в сфере аграрного сектора (например, для повышения производительности и рентабельности сельскохозяйственных предприятий) и консультации в сфере экологии. Вместе с тем, большинство клиентов консалтинговых компаний заказывают услуги в силу осознанной потребности в

интеллектуальных ресурсах, а не в силу внешних требований или стремления к улучшению имиджа.

Структура предоставляемых консалтинговых услуг представлена на рисунке 1. По данным Агентства по статистике РК, в 2011 г. на долю бухгалтерского, юридического и управленческого консалтинга пришлось 4,7% общего дохода в сегменте корпоративных услуг, или 152,9 млрд тенге (рис. 1). Аналогичный показатель 2010 г. составлял 4,9% (137,9 млрд тенге). Как видим, объем выручки консалтеров в абсолютном выражении увеличился, хотя их доля в корпоративных услугах практически не изменилась за счет общего увеличения рынка услуг до 3 195 млрд тенге с 2 793 млрд. Суммарная выручка компаний – участниц ренкинга «Эксперт РА Казахстан» – также выросла (на 25%), составив 1,5 млрд тенге против 1,2 млрд тенге в 2010 г. Рост выручки наблюдается у большинства участников ренкинга почти по всем направлениям консалтинга [2].

Таким образом, рынок консалтинга переломил негативную тенденцию 2010 г., когда по его итогам оказался в минусе.

Что касается остальных направлений консалтинга, связанных с управлением персоналом, маркетингом, IT-консалтингом, стратегическим планированием и организацией производства товаров и услуг, то спрос здесь продолжает оставаться на низком уровне. Это связано с тем, что клиенты покупают наиболее существенные, на их взгляд, виды консалтинга, полагаясь в решении остальных вопросов на собственную компетенцию.

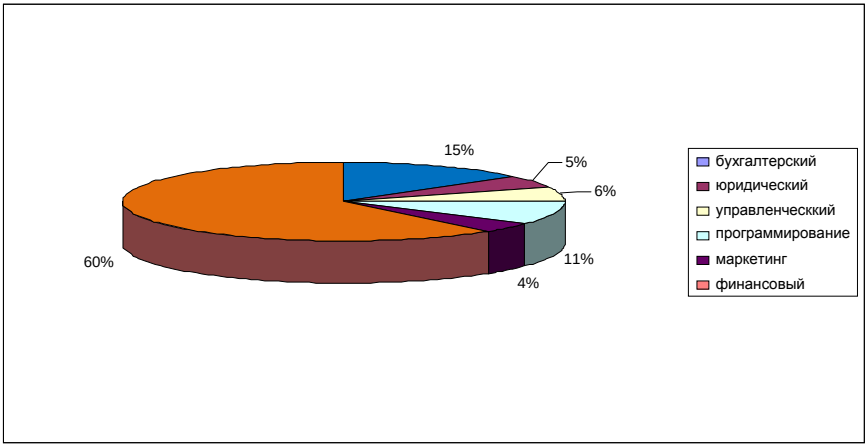


Рис. 1. Структура рынка консалтинговых услуг

Анализ рынка консалтинговых услуг показал, что объем консультаций по вопросам управления вырос на 20%: с 81,8 млрд тенге в 2010 г. до 97,7 млрд тенге в 2011 г., а услуги по компьютерному программированию и консультации – на 25%: с 48,9 млрд до 61,1 млрд тенге соответственно.

Развитие консалтингового рынка является следствием роста деловой активности бизнеса. Реальный рост ВВП Казахстана в 2012 г. составил 5%, в

частности, это касается транспорта, связи, а также оптовой и розничной торговли [3].

Сегодняшний спрос на услуги консалтинга формируют не только благоприятные фундаментальные показатели, но также интерес бизнеса к более качественному росту через получение внешней экспертизы для формирования более четкой стратегии развития и совершенствования бизнес-процессов.

Рынок консалтинговых услуг формируется за счет спроса и предложения на консалтинг, и его совершенствование должно осуществляться по двум взаимосвязанным направлениям: формирование спроса и повышение качества предложения.

К основным направлениям формирования спроса относятся: осуществление системных, целенаправленных мер по повышению культуры внедрения бизнеса, внедрению инновационного предпринимательства, повышению доверия к институту консалтинга. Повышение качества предложения консалтинговых услуг может осуществляться за счет создания корпоративной системы профессиональных стандартов консалтинга, организации систематического обучения консультантов методологии и технике консалтинга.

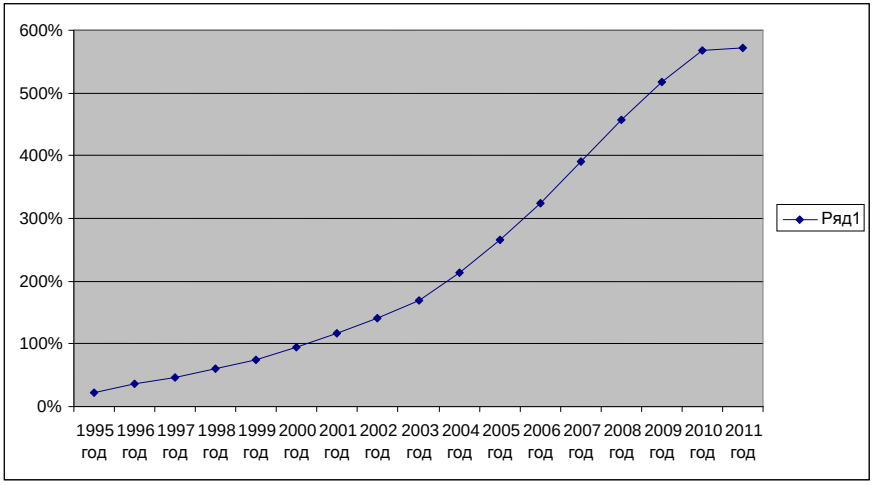


Рис. 2. Динамика рынка консалтинговых услуг

Развитию рынка консалтинговых услуг сегодня способствуют государственные программы поддержки малого и среднего бизнеса, различные программы поддержки МСБ. Так, реструктуризация кредитов «Дорожная карта-2020» повысила спрос бизнеса на финансовый и управленческий консалтинг. Однако определенные трудности предоставления консалтинговых услуг испытывают более мелкие предприятия, так как большинство из них не обладают достаточным профессиональным образованием и опытом управления. В этом контексте наиболее эффективным оказывается консультирование, основанное на опыте клиента. Развитие всесторонней коммерческой инфраструктуры под-

держки бизнеса для малых предприятий требует тесной координации между обучением и консультированием, которые должны быть доступны на местном и региональном уровнях. Оно также требует консультантов и преподавателей, обладающих пониманием и опытом решения проблем менеджмента, с которыми сталкиваются собственники малых и средних предприятий по сравнению с владельцами крупных предприятий [4].

Таким образом**,** спрос на консалтинговые услуги будет зависеть от дальнейшего состояния нашей экономики. При этом потребности растущей экономики будут трансформировать услуги консалтингового сектора в повседневный сервис. Эксперты отмечают, что в 2011–2012 гг. ситуация на рынке нормализуется и казахстанские компании расширят спрос на консалтинговые услуги.

Библиографический список

1. piter-consult.ru
2. Агентство по статистике РК. – 2011. – stat.kz.
3. aspandau.kz
4. Ольшевский А.С. Антикризисный PR и консалтинг. – СПб.: Издательский дом «Питер», 2003.

КОНСАЛТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Трофименко Д.В.

зам. начальника отдела инновационного развития и кластерной политики
Главное управление экономики и инвестиций Алтайского края

Овчаренко О.Ю.

к.э.н., доцент, начальник отдела маркетинга
Алтайский центр кластерного развития
г. Барнаул, Россия

Проблема эффективности муниципального управления всегда была актуальной, но в настоящее время стала еще острее. Последствия неверно выбранной стратегии и тактики развития в современных условиях становятся катастрофическими для муниципальных образований. Именно поэтому стратегическое планирование выступает сегодня инструментом эффективного решения специфических проблем комплексного социально-экономического развития муниципальных образований, дополняющим рыночные механизмы хозяйствования.

Необходимость движения в этом направлении неоднократно высказывалось руководством страны, в том числе сформулировано Президентом Российской Федерации В.В. Путиным в Послании Федеральному Собранию Российской Федерации в декабре прошлого года:

«*Веление времени – решительный шаг в сторону децентрализации развития, новая география экономического роста и рынка труда, новые отрасли и новые центры промышленности, науки и образования, новая, современная социальная среда во всех российских регионах, городах, поселках... Надо последовательно двигаться к тому, чтобы все российские регионы без исключения стали экономически самостоятельными и в полном смысле слова субъектными… Нужно создавать и укреплять экономическую базу территорий, помогать тем, кто работает инициативно на местах*»[4] [1].

Одним из эффективных инструментов, применяемых для формирования долгосрочных целей развития, определения «полюсов роста», способных обеспечить их достижение, мер является разработка стратегии муниципального образования.

Цель муниципальной стратегии – с одной стороны, максимально лучшее использование имеющихся возможностей, а с другой – предотвращение возможного негативного внешнего воздействия на развитие муниципального образования. В этом контексте стратегический документ выступает инструментом уменьшения риска принятия неверных решений, ориентированным не только на решение текущих проблем, но и определяющим вектор развития на ближайшую и среднесрочную перспективу. В его основе должно лежать использование научных методов управления, использование опыта менеджмента и маркетинга. Для этого необходимо, в первую очередь, определить общественно значимые цели развития муниципалитета, исходя из объективных внутренних и внешних условий, учитывая мнение граждан и организаций, представляющих интересы различных слоев местного сообщества, выработать обобщенное, взвешенное «видение» муниципального образования и его будущего, определить административные меры и средства, которые позволят мобилизовать ресурсы и активность общественного и предпринимательского сектора для достижения установленных целей [5, с. 75].

Формирование региональной многоуровневой инновационной инфраструктуры (технопарки, инновационно-технологические центры, венчурные фонды и фонды поддержки малого предпринимательства, бизнес-инкубаторы, дизайн-центры, центры трансфера технологий, ассоциации малых предприятий, созданные на базе или при участии научных организаций, учреждений высшего профессионального образования, высокотехнологичных предприятий, а также в рамках технико-внедренческих зон или иных отраслевых, ведомственных и региональных программ и т.д.) является сложной организационной и финансовой задачей, решение которой предполагает возможность быстрой адаптации к постоянным изменениям, связанным с непрерывным процессом инновационной деятельности. От уровня развития многоуровневой инновационной инфраструктуры, от качества ее функционирования зависят не только скорость осуществления инновационных преобразований в экономике муниципального образования или региона, но и возможность реализации конкретных инновацион-

[4] Послание Президента.

ных проектов. Но вместе с тем переход на современные методы управления связан с определенными трудностями.

Во-первых, муниципальные образования в настоящее время зачастую испытывают недостаток высококвалифицированных кадров, способных принимать эффективные самостоятельные решения в переменных условиях.

Во-вторых, наиболее важные стратегические решения носят сложный, комплексный характер и основываются, как правило, на специальных научных исследованиях, проведение которых в рамках отдельного муниципального образования собственными силами осуществить зачастую практически не возможно.

Кроме того, сложившийся аппарат управления имеет тенденцию инерции и сопротивления нововведениям.

Решение проблем эффективной организации муниципального управления и внедрения современных методов и научной технологии принятия решений возможно через использование системы консалтинга. Представляется, что развитие муниципального консалтинга – на сегодняшний день единственный и реальный путь повышения эффективности муниципального управления.

Одним из наиболее ценных аспектов консалтинга является его относительная объективность в поиске решений задач, стоящих перед руководством муниципального образования. Это беспристрастный взгляд на существующую проблему со стороны, основанный только на знаниях и опыте консультантов, над которым не довлеют личная заинтересованность, устоявшиеся взгляды, традиции, субординация и рутина повседневной деятельности[5][2].

Такой подход позволяет выявить три ключевых обстоятельства, характеризующих целесообразность использования механизмов консалтинга в работе над муниципальной стратегией:

• взгляд на проблемы извне муниципального образования помогает увидеть его конкурентные преимущества и новые возможности;

• использование знаний и опыта разработки планов развития других территорий;

• дополнительные возможности, связанные с использованием новых ресурсов, помогают устанавливать новые деловые контакты, включаться в бюджетные программы, привлекать инвестиции, взаимодействовать с донорскими организациями[6] [3, с. 111–112].

Таким образом, консалтинг является связующим звеном между теорией и практикой муниципального управления, позволяющий найти решение вопросов общего характера, таких, как регулирование местной экономики, выработка инвестиционной политики, поиск эффективных методов стимулирования развития мелкого и среднего бизнеса и др., и определить вектор нового направления развития.

В Алтайском крае к настоящему времени накоплен определенный опыт в сфере муниципального консалтинга. В качестве успешных примеров можно

[5] Васильев А.А. Консультационная деятельность в муниципальном управлении.
[6] Муниципальные стратегии – сделано в России.

привести принятые программные документы по развитию муниципальных образований: Бийска, Новоалтайска и Рубцовска.

Пионером муниципального консалтинга в регионе стал г. Бийск.

Первым этапом стало проведение оценки инновационного потенциала предприятий научно-производственного комплекса города с привлечением специалистов г. Томска. По результатам этой работы, проведенной в 2005–2006 гг., сформулированы области преимуществ и зоны рисков в организации инновационных процессов, даны рекомендации по устранению слабых сторон и по формированию стратегии инновационного развития предприятий.

Представляется, что это сыграло не последнюю роль в том, что Бийск на протяжении всего периода развития в статусе наукограда демонстрирует значительно более высокие темпы промышленного производства. С 2005 по 2012 гг. это превышение составило почти 50 процентных пунктов.

Следующим значимым этапом стала разработка администрацией муниципального образования совместно с консалтинговой группой «РОЭЛ Консалтинг» проекта стратегии развития города до 2017 г. Именно в рамках этой работы была сформулирована идея того, что логическим продолжением инновационной модели развития наукограда, обеспечивающим развитие и эффективную реализацию научно-технического потенциала, реструктуризацию и повышение эффективности реального сектора экономики не только города, но и региона в целом, может стать реализация проекта создания биофармацевтического инновационного кластера.

Была организована поездка представителей города в составе делегации Алтайского края во Францию и Бельгию с целью изучения опыта этих стран по использованию кластерного подхода к управлению территориями. По оценке участников делегации, сделан предварительный вывод о «правильности» идеи формирования биофармацевтического кластера на территории Алтайского края со штаб-квартирой в Бийске. В результате кластер создан в 2008 г. на базе предприятий наукограда. В его состав вошли компании, выпускающие более 90% объема алтайской фармацевтической продукции.

За пять лет участниками партнерства стали 37 организаций, в т.ч. академические учреждения г. Новосибирска и предприятия Кемеровской и Томской областей. Более 90% фирм заняты производством наукоемкого продукта, 86% компаний непосредственно осуществляют научные исследования и разработки.

По итогам за 2008–2012 гг. совокупный объем выпуска увеличился в 2,3 раза и составил 14,7 млрд руб., номенклатура достигла более 1000 наименований продукции, численность занятых возросла до 7400 чел. В структуре сбыта наибольший удельный вес занимает российский рынок – 86%, экспорт – 14%. С 2010 г. вся продукция позиционируется под единым брендом «АлтайБио».

Биофармацевтический кластер стал своеобразной испытательной площадкой региона по разработке и оценке эффективности мер государственной политики по поддержке кластерного движения.

Значительные успехи достигнуты биофармацевтическим кластером и на федеральном уровне. Программа развития «АлтайБио» вошла в федеральный перечень 25 территориальных инновационных кластеров, утвержденных пред-

седателем Правительства Российской Федерации. Члены партнерства заняли ведущие позиции в формировании технологических платформ «Медицина Будущего» и «БиоТех 2030».

Основная задача Алтайского биофармацевтического кластера на 2013–2014 гг. – участие в конкурсном отборе на право получения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию мероприятий, предусмотренных программами развития пилотных инновационных территориальных кластеров, а также продолжение работы по созданию современных технологий и материалов в рамках Госпрограммы «ФАРМА 2020».

Еще одним примером успешного привлечения внешних консультантов является развитие г. Новоалтайска.

Необходимо отметить одну ключевую особенность муниципального образования: это один из трех городов Алтайского края, включенных в федеральный перечень моногородов и соответственно претендующих на государственную поддержку.

Выделение таких поселений в особую группу связано со сложностью решения многих проблем, вызванных сильной зависимостью от градообразующего предприятия. В этот круг попадают вопросы и жилищно-коммунального, и социального сектора, и занятости населения и т.д.

В настоящее время на территории города осуществляется строительство индустриального парка «Новоалтайск южный». Идея его создания была предложена в рамках комплексного инвестиционного плана города, разработанного в 2010 г. компанией «Роэл Консалтинг Регион». Основная задача заключается в достижении социально-экономического эффекта по средством диверсификации монопрофильной отраслевой структуры города и снижении зависимости социальной и экономической ситуации от градообразующего предприятия ОАО «Алтайвагон».

Повысить экономическую устойчивость города представляется возможным через развитие множества (совокупности) мелких и средних производств, низкочувствительных к конъюнктурным колебаниям (продукты питания, продукты для парфюмерно-косметической отрасли и др.). Целевым показателем является образование 2–3 крупных (якорных) работодателей и порядка 20 средних и мелких сопутствующих предприятий обрабатывающего профиля. В общей сложности реализация проекта «Новоалтайск южный» рассчитана на восемь лет. За это время в производство планируется вложить 35 млрд руб., 90% из них составят частные инвестиции, 10% – инвестиции в инфраструктуру из бюджетов всех уровней.

В 2011 г. на развитие инженерной инфраструктуры парка привлечено более 100 млн руб. федерального, регионального и местного бюджетов.

В настоящее время подходит к завершению строительство распределительного логистического центра «Кольцо» и завода по производству замороженных полуфабрикатов. Приступили к созданию комплекса глубокой переработки зерна пшеницы и производства функциональных продуктов питания на основе природного сырья. Суммарная стоимость проектов – свыше 8,5 млрд руб.

Предполагается, что благодаря реализации проекта индустриального парка, к 2020 г. объем выпуска промышленной продукции в Новоалтайске достигнет 37–38 млрд руб., что в 4,4 раза выше нынешних показателей. При этом доля «Алтайвагона» в объеме производства должна снизиться до 48% с нынешних 70–80%. Средняя зарплата вырастет более чем в два раза – до 29 тыс. руб.

Экономическая активность в крае сосредоточена в ведущих центрах – Барнаульской агломерации и городе Бийске. Эти центры контрастируют с другими территориями края, выделяясь масштабом инвестиционной деятельности, инфраструктурными возможностями, научным и кадровым потенциалом. В этой связи создание нового центра экономического роста в Рубцовске позволит устранить диспропорции в пространственном развитии региона и поможет активизировать инвестиционную деятельность в районе и городе.

В ноябре 2012 г. принята региональная программа создания центра регионального развития на территории Рубцовска и Рубцовского района, разработчиком которой выступил Институт экономики Уральского отделения РАН.

При разработке документа в качестве локальных «точек роста» определены пищевая промышленность, сельскохозяйственное машиностроение, создание современного литейного производства, лесопромышленный комплекс. Потенциальными стратегическими направлениями могут стать добыча полезных ископаемых, в т.ч. нерудных стройматериалов, мясное животноводство, переработка промышленных отходов, рыбное хозяйство.

Особо необходимо выделить, что разработчиками предложены мероприятия, направленные на улучшение показателей развития территории. Среди них – реализация «якорных» проектов по созданию инновационной инфраструктуры, в том числе индустриального парка, транспортно-логистического комплекса, горнометаллургического и агропромышленного кластеров.

Дополнительным мультипликативным эффектом создания центра станет развитие всех прилегающих к Рубцовску районов, входящих в Южную зону: Поспелихинского, Рубцовского, Змеиногорского, Курьинского, Краснощековского.

Выводы

Значимость разработки стратегии развития МО очевидна, так как стратегия развития позволяет определить готовность муниципального образования к реагированию на выявленные факторы влияния внешней среды и объединить ресурсы внутри муниципального образования. Кроме того, стратегия свидетельствует о способности МО вести планомерную работу по привлечению внешних ресурсов для его развития.

В основу представленных программных документов развития МО положен целевой, программно-проектный подход, который соответствует новой парадигме государственного регулирования. Он предусматривает, в том числе, расширение государственно-частного партнерства, более активное вовлечение общественности, бизнеса в развитие территорий. Успешность реализации программы невозможна без заинтересованности региональных властей, а также без опоры на муниципалитеты.

Библиографический список

1. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации. – 2012 [Электронный ресурс]. – URL: http://президент.рф/news/17118.

2. Васильев А.А. Консультационная деятельность в муниципальном управлении. – 2003 [Электронный ресурс]. – URL:http://vasilievaa.narod.ru/mu/stat_rab/stat/vasil/ConsaltMU.htm

3. Муниципальные стратегии – сделано в России / А.Е. Балобанов и др.; Общ. ред.: А.Е. Балобанов, А.Н. Лукьянов. – М.: Аспект Пресс, 2004. – С. 208.

КОНСАЛТИНГ В КАЗАХСТАНЕ В СООТНЕСЕНИИ С МИРОВОЙ ИНДУСТРИЕЙ

Узбаканова Ш.Б.

Казахский гуманитарно-юридический инновационный университет
г. Семей, Республика Казахстан

В Казахстане требуется развитие консалтинговых услуг. В период глобализации и интеграции в мире все актуальнее становится своевременное владение информацией, и одной из востребованных услуг являются консалтинговые, или консультационные.

В Казахстане в настоящее время зарегистрировано более 4700 предприятий, оказывающих консалтинговые услуги. Наибольшее количество консалтинговых фирм находится в городах Алматы Атырауской области и Астане, что связано с экономическим развитием регионов. Наиболее часто заказываемые услуги консалтинга: финансовый, юридический, стратегический консалтинг, оценочная деятельность, маркетинговый консалтинг, управление персоналом, IT-консалтинг, производственный консалтинг. Крупные потребители консалтинга – государственные учреждения и национальные компании (разработка ТЭО, проектно-сметной документации посредством государственных закупок).

На рынке присутствуют представительства и филиалы международных фирм, в т.ч. и «большой четверки», российские фирмы. Крупные компании приглашают консультантов из международных консалтинговых фирм или из России. Стоимость услуг рассматривается индивидуально под каждый проект.

В период экономических преобразований востребованность в консалтинговых услугах возрастает, однако для предприятий малого и среднего бизнеса Казахстана указанные услуги являются дорогостоящими. Недостаточная развитость консалтинговых организаций в городах Казахстана и регионах затрудняет доступ предприятий к данным услугам.

В Казахстане консалтинг – это достаточно молодое направление бизнеса. В виде специализированных бизнес-организаций консалтинговые компании стали появляться 15–20 лет назад. И если во время кризиса примерно 40% консалтинговых компаний закрылись, то теперь наблюдается оживление рынка, в первую очередь – за счет повышения спроса со стороны среднего бизнеса.

Различают процессный (проектный), экспертный и обучающий консалтинг. Процессный консалтинг – это совместная работа консультанта с сотрудниками компании по внедрению решений по оптимизации процессов в компании; при экспертном роль клиента сводится только к обеспечению консультанта необходимой информацией для оценки ситуации. В зависимости от конкретных задач на различных стадиях виды консалтинга могут комбинироваться. В России и Казахстане наибольшей популярностью пользуется обучающий или экспертно-обучающий, тогда как в западных странах на первые позиции выходит процессный и процессно-экспертный консалтинг.

В настоящее время можно выделить девять основных групп консалтинговых услуг: общее управление и администрирование; финансовый; юридический; налоговый; маркетинговый; IT-консалтинг; управление кадрами; производственный консалтинг; оценочная деятельность.

Консалтинговые услуги могут осуществляться не только в форме консультаций, рекомендаций и совместных решений, но и путем выполнения конкретных технических или организационных функций (аутсорсинг). К таким услугам можно отнести аудит, бухгалтерское обслуживание, рекрутмент, инжиниринг, PR и отношения с общественностью, инвестиционное банкирование, тренинги.

В странах с рыночной экономикой приглашение профессионалов-консультантов является престижным свидетельством того, что фирма обладает достаточной деловой культурой, чтобы использовать предлагаемый рынком интеллектуальный капитал в области менеджмента. Ни одно серьезное экономическое и управленческое решение в странах с рыночной экономикой не только в развитых, но и развивающихся (Индия, Бразилия), не обходится без использования индивидуальных, а чаще объединенных в консультационные фирмы консультантов. Консультационные услуги на коммерческих началах оказывают также государственные учебные, информационные и исследовательские организации: университеты, академии, научные институты, информационные центры и т.д.

Мировой рынок консалтинговых и аудиторских услуг очень велик. Среди крупнейших консалтинговых компаний выделяются McKinsey and Company, Boston Consulting Group, Bain and Company, Booz Allen Hamilton, Monitor Group, Mercer Management Consulting, Mercer Oliver Wyman, Mercer Human Resource Consulting, The Parthenon Group, Marakon Associates и многие другие. Мощные консалтинговые подразделения имеются также в корпорациях, поставляющих специализированную продукцию: например, в IBM, Xerox, Hewlett-Packard и др. Влияние на рынок имеет «Большая четверка» – четыре крупнейших в мире компании, предоставляющие аудиторские и консалтинговые услуги (Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers, Deloitte & Touche). Согласно данным индийской компании Vault, в рейтинге самых престижных мировых консалтинговых компаний по итогам 2007 г. оказались McKinsey & Company, The Boston Consulting Group, Bain & Company, Booz Allen Hamilton, Monitor Group.

Среди основных тенденций общеказахстанского рынка консалтинга можно назвать смену ориентации консалтинговых компаний на средний и малый бизнес, региональное расширение крупных компаний, проникновение международных компаний на региональные консалтинговые рынки России. Также эксперты отмечают тенденцию вытеснения мелких компаний с рынка более крупными. Таким образом, по некоторым прогнозам, в краткосрочной перспективе рост количества консалтинговых компаний значительно замедлится. Есть смещение спроса с услуг по повышению эффективности бизнеса на построение систем управления.

По числу заказчиков лидируют торговля и строительство, финансово-банковский сектор, связь и телекоммуникации, военно-промышленный комплекс, автотранспорт и сельское хозяйство, туристический и страховой бизнес, государственные учреждения.

Для России и Казахстана период 90-х гг. был временем зарождения профессионального консалтинга, до 2008 г. был период относительно интенсивного роста, приращения опыта. Сейчас, как и во всем мире, наша консалтинговая индустрия находится в стадии «плато» либо роста в «одну цифру» (3–5–7%). Для западного консалтинга характерны четкая сегментация компаний, и более узкая специализация. На нашем рынке еще нет четкого понимания того, что из себя представляют игроки. Часто компании и отдельные консультанты имеют широкую специализацию.

Вместе с тем, для всех консалтинговых рынков характерны цикличность, сильная зависимость от экономической ситуации.

Библиографический список

1. www.inform.kz.
2. www.brif.kz.
3. www.stat.kz.

Научное издание

РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА В РЕГИОНАХ

Материалы Международной научно-практической конференции

Отв. за выпуск О.В. Кожевина

Подписано в печать 01.11.2013 г.
Бумага офсетная. Усл. п. л. 13,9.
Заказ 610. Тираж 100 экз.

Отпечатано в типографии ООО «АЗБУКА»
г. Барнаул, пр. Красноармейский, 98а
тел. 62-91-03, 62-77-25
E-mail: azbuka@dsmail.ru