

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЙ

Астраханцева И. А., Красноярский институт экономики Санкт-Петербургского университета управления и экономики (НОУ ВПО)

Для большинства отечественных предприятий актуальной является задача обеспечения устойчивого текущего функционирования и создание необходимых условий для перспективного развития в среднесрочном и долгосрочном периодах. Все организации стремятся получать прибыль на основе расширения рынков своей продукции, товаров, работ и услуг, разнообразия товарного ассортимента и удовлетворения потребности различных групп покупателей и заказчиков. Реализация всех этих планов зависит от производственных, экономических возможностей хозяйствующих субъектов, другими словами, от экономического потенциала предприятия. Именно потенциал может обеспечить поддержание на необходимом уровне основных характеристик экономики предприятия:

- 1) результативность – способность создавать продукт, удовлетворяющий потребности общества;
- 2) гибкость – возможность приспособлять, адаптировать экономику предприятия к изменяющимся условиям внешней среды;
- 3) долговременность – способность организации в течении длительного времени сохранять свою результативность.

Все перечисленные качества в совокупности позволяют предприятиям сохранять конкурентоспособность как продукции, так и бизнеса в целом. Проблема заключается в том, что многие из них имеют достаточно ограниченные для этого возможности, а некоторые не располагают ими совсем. Для успеха же необходима целенаправленная концентрация сил на тех направлениях, которые могут считаться перспективными, экономически выгодными, приоритетными. В большинстве случаев эти планы связаны с инновациями, когда предприятие вносит серьезные коррективы в практику хозяйствования, когда принимается решение отказаться от непрерывного улучшения, совершенствования существующего положения дел в пользу кардинального их изменения, когда осваиваются новые виды деятельности или они переходят на качественно другой уровень.

Ситуация для большинства организаций развивается в критическом направлении, то есть для того чтобы сохранить свои позиции на рынке они должны прогрессивно развиваться, а экономические условия внутри предприятия для этого ограничены. Однако такую ситуацию специалисты не относят к разряду безнадежных, неразрешимых. В экономической литературе широко освещается положение о том, что инновационный потенциал должен быть у каждого хозяйствующего субъекта, что современные условия, проводимая экономическая политика государства позволяют реализовывать предприятиям их планы. Правомерность данных утверждений подкрепляется опытом тех органи-

заций, которые успешно работают даже в условиях ограниченности внутренних резервов и возможностей. Основной принцип работы на этом этапе – это сбалансированность текущих и перспективных целей и задач предприятия. Отвлечение значительной части собственных финансовых средств на инвестиционную деятельность может привести к проблемам в финансировании обычных видов деятельности. В финансовом менеджменте такое состояние обозначается как разрыв текущей ликвидности, когда не обеспечивается устойчивое финансирование основной деятельности, снижается доходность бизнеса, что напрямую сказывается на ухудшении общего финансового состояния, а, следовательно, на снижении качества финансового обеспечения хозяйственной деятельности.

Логика принятия решений по схеме финансирования традиционная – это поддержание оптимального уровня финансовой устойчивости и текущей ликвидности в период инвестиционной активности и недопущение ситуации потери платежеспособности.

Таким образом, в целях реализации инвестиционных планов предприятиями должна разрабатываться не только долгосрочная финансовая политика, но и пересматриваться краткосрочная, ориентированная на принятие управленческих решений в системе риск-менеджмента.

Риск-менеджмент – это система управления риском, которая позволяет прогнозировать рискованные ситуации и принимать меры к снижению отрицательных последствий наступления таких событий, это методы управления, ориентированные на достижение компромисса между финансовым риском и доходностью активов, капитала. В период экономического кризиса методы риск-менеджмента развиваются и совершенствуются. Применительно к функции финансового планирования это в первую очередь относится к процессам нормирования, т.е. к разработке экономических и финансовых норм и нормативов. Если в докризисных условиях хозяйствования основными ориентирами являлись оптимальные значения показателей, то в период кризиса планирование предполагает расчет предельных, допустимых значений и соотношений между взаимосвязанными и взаимозависимыми экономическими и финансовыми показателями. Именно нормированию уделяется приоритетное значение в системе риск-менеджмента, так как нормы и нормативы позволяют учитывать реакцию бизнеса на изменение экономической ситуации, другими словами, чувствительность бизнеса на внутренние и внешние воздействия. На этой основе должен формироваться инновационный потенциал организаций, что предполагает оценку резервов финансовой устойчивости и ликвидности предприятия.

В экономических отношениях с покупателями и заказчиками уточняется оценка лимита коммерческого кредита – максимально допустимого размера дебиторской задолженности как в целом для предприятия, так и по каждому контрагенту. В специальной литературе приводятся различные методы решения данных задач. Финансовый менеджмент предполагает, что каждый специалист должен сделать свой выбор наиболее рационального, с его точки зрения, методического подхода, исходя из конкретной экономической ситуации для конкретного предприятия. Обобщим известные методы решения указанных задач.

В таблице 4 приведены методы оценки лимита коммерческого кредита.

Таблица 4

Методы оценки лимита коммерческого кредита

Методика расчета	Условия использования методики в системе риск-менеджмента
<p>1. Лимит ДЗ = Выручка от продаж в кредит/ 360 *период оборота дебиторской задолженности (срок кредита)</p>	<p>Методика не учитывает финансовые возможности предприятия, ориентирована на неограниченный финансовый потенциал. В практических расчетах полученный результат должен сравниваться с величиной доступных финансовых ресурсов. Если лимит превысит данный объем финансовых средств, то он должен корректироваться</p>
<p>2. Лимит ДЗ= УДЗ*ЗС*Ктл, [6] где: УДЗ – удельный вес дебиторской задолженности в общей сумме оборотных активов в отчетном периоде; ЗС – объем краткосрочных заемных средств, доступных для компании; Ктл – приемлемое значение коэффициента текущей ликвидности для компании</p>	<p>Методика не раскрывает способы определения приемлемого значения коэффициента текущей ликвидности. Данный внутренний, локальный финансовый норматив может устанавливаться: – методом аналогий, например по значению коэффициента в наиболее благополучном финансовом периоде; – методом прямого счета, с учетом стоимости наименее ликвидных оборотных активов, которые должны финансироваться за счет собственных финансовых ресурсов [1]</p>
<p>3. Лимит ДЗ= СОС+ ДО+Кк+КЗ-З-ДЗапр-КФВ-ДС, [3] где: СОС — собственные оборотные средства; ДО – долгосрочные обязательства; Кк – краткосрочные кредиты и займы; КЗ – кредиторская задолженность; З – запасы и НДС по приобретенным ценностям; ДЗапр – дебиторская задолженность в части выданных авансов и прочей задолженности; КФВ — краткосрочные финансовые вложения; ДС — денежные средства</p>	<p>Методика ориентирована на остаточный принцип оценки инвестиций в дебиторскую задолженность, при этом расчет выходит за границы финансового цикла, так как учитывает всю сумму кредиторской задолженности, период оборота различных элементов которой может не соответствовать периоду оборота дебиторской задолженности. В практических расчетах рекомендуется учитывать только кредиторскую задолженность товарного характера и долгосрочные обязательства по сумме отложенных налоговых обязательств, которые возникают из-за временных налоговых облагаемых разниц. В процессе финансового планирования в расчет также должны включаться резервы самофинансирования деятельности предприятия по схеме формирования и распределения чистой прибыли</p>
<p>4. Лимит ДЗ = Ксл*КОфакт – Дслим., [5] где: Ксл – нормативное значение коэффициента срочной ликвидности; КОфакт. – фактическое значение краткосрочных обязательств по отчетному году; ДСлим. – лимит денежных средств</p>	<p>Методика предполагает стабильный характер экономической ситуации, в том числе по показателям деловой активности предприятия. Рекомендуется учитывать планируемый прирост общей величины источников средств в следующем периоде в соответствии с планами функционирования и развития хозяйственной деятельности. Порядок расчета позволяет сформировать оптимальную структуру оборотных средств, в соответствии с которой формируется состав активов в</p>

по нормативному значению коэффициента абсолютной ликвидности	плановом периоде. Уровень деловой активности рекомендуется учитывать показателем капиталоемкости основных видов деятельности предприятия
--	--

Следует подчеркнуть принципиальное отличие между ними, которое заключается в том, что лежит в основе расчета: финансовые потребности или финансовые возможности. Именно методы, ориентированные на финансовые возможности предприятия, на его реальный финансовый потенциал, то есть возможности предприятия привлекать, мобилизовывать финансовые ресурсы из различных источников в необходимом объеме и на приемлемых условиях, являются основными в системе риск-менеджмента. Необходимо отметить, что данное методическое обеспечение является только основой для решения поставленной задачи. Специалисты предприятий должны совершенствовать, развивать данные методы, исходя из своей позиции и приоритетов. При этом методы могут взаимодополнять друг друга. Одним из методов, позволяющим организациям увеличивать инвестиционный потенциал, решать свои насущные проблемы является аутсорсинг производственных и финансовых бизнес-процессов. Характеристика данного способа выполнения хозяйственных задач приводится в ряде публикаций, в частности в статьях В. В. Иванова и О. К. Хана.

Аутсорсинг начал применяться в 80-х годах XX века как способ увеличения доходности и повышения конкурентоспособности предприятия. При этом приоритет в оценке успешности бизнеса отдается не тому, каким имуществом располагает предприятие, а тому, какой доход оно получает.

На современном этапе развития под аутсорсингом понимается привлечение сторонних организаций к выполнению различных операций, работ, функций. Специалистами подчеркиваются следующие его преимущества:

- обеспечение гибкого хозяйственного процесса, способного реагировать на изменение рыночных условий;
- учет и использование в своих экономических интересах конкурентных преимуществ сторонних, специализированных компаний, способных выполнять отдельные работы на более высоком качественном уровне и с меньшими затратами;
- высвобождение собственных производственных ресурсов с целью их концентрации на приоритетных направлениях хозяйственной деятельности.

Практика применения аутсорсинга выделила различные его виды:

- 1) функциональный аутсорсинг – предусматривает передачу внешним исполнителям на договорной основе отдельных работ, функций, когда для этих целей не создаются подразделения на собственном предприятии;
- 2) операционный аутсорсинг – предусматривает передачу отдельных операций, технологий, связанных с производством, хранением транспортировкой продукции и другое;
- 3) ресурсный аутсорсинг – предусматривает отказ от собственных ресурсов, необходимых для ведения бизнеса, в пользу их получения со стороны.

Таким образом, логика данного способа ведения хозяйственных процессов заключается в следующем утверждении: «целесообразно привлекать активы сторонних предприятий по мере возникновения в них необходимости».

Необходимо отметить и такой инструмент реализации экономических планов организаций как лизинг основных средств. Актуальность лизинга обусловливается тем, что он позволяет расширять производственные возможности предприятий при наличии ограничений по приобретению основных средств в собственность. Это долгосрочная аренда машин, оборудования, транспортных средств и другого имущества производственного назначения, когда арендатор получает право пользования, оперативного управления над этим имуществом и право на доход, который приносит его использование.

Таким образом, лизинг позволяет большинству российских предприятий решать проблему обновления основных фондов, технического перевооружения производства. Выгода для хозяйствующих субъектов очевидна – предприятия могут начинать реализовывать планы инновационного развития, располагая только частью необходимых средств. При этом договорные отношения позволяют предвидеть, заранее просчитывать расходы предприятий по данной операции, то есть определять обоснованность использования лизинга для развития экономики предприятия. За последнее время лизинг становится эффективным инструментом, способным обеспечить практическую реализацию стратегических планов предприятий по повышению эффективности хозяйственной деятельности. При этом поддерживается конкурентоспособность предприятий как необходимое условие его экономической состоятельности. На рынке лизинга работают такие компании как «ВТБ-Лизинг», «Сбербанк-Лизинг», «Бизнес-Альянс», «Газтехлизинг» и другие. Если в 2009 году суммы сделок сократились почти на треть по сравнению с 2008 годом, то в 2010 году эксперты и руководители лизинговых компаний прогнозируют увеличение объемов лизинговой отрасли на 10-15%. В целом можно сделать вывод о том, что в современных условиях хозяйствования расширяются условия, формирующие мотивацию предприятий к активной инновационной деятельности.

Литература

1. *Васина А. А.* Финансовая диагностика и оценка проектов. – СПб.: Питер, 2004. – 448 с.
2. *Бочаров В. В.* Управление денежным оборотом предприятий и корпораций. – М.: Финансы и статистика, 2003.
3. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учебное пособие для вузов/ В. Г. Когтенко, М. В. Мельник, И. Л. Быковников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 471 с.
4. *Пещанская И. В.* Финансовый менеджмент: Краткосрочная финансовая политика: Учебное пособие для вузов. – М.: Изд-во «Экзамен», 2005.
5. *Щиборщ К. В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятий России. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2003. – 320 с.
6. *Семенов А.* Как оценить кредитный лимит дебитора/ Финансовый директор, №11, 2006. – С. 34-39.

ФОРМИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕШЕНИЙ

Зотков О. М., Красноярский институт экономики Санкт-Петербургского университета управления и экономики (НОУ ВПО)

Мировой финансово-экономический кризис со всей очевидностью выявил многочисленные недостатки действующей системы планирования и прогнозирования экономического развития в рыночных условиях. Прорчеты в планировании на государственном уровне отражаются на уровне субъектов хозяйствования всех форм собственности. Это коснулось планирования основных сторон деятельности предприятия – текущей деятельности; инвестиционной активности; финансовой устойчивости. Большинство предприятий испытывает серьезный дефицит оборотных средств, сокращение доходов. Приоритетным направлением остается стабилизация финансовой ситуации на предприятии.

Предприятие, работающее в рыночной экономике, подвергается воздействиям внешней среды, в которой, как правило, происходят быстрые изменения, вызванные различными факторами – повышением конкуренции, насыщением рынков сбыта, появлением новых товаров (услуг). Происходящие изменения в законодательстве по вопросам хозяйствования, инфляционные ожидания дополняют степень неопределенности при принятии решений в деятельности предприятия. Увеличивается хозяйственный риск для достижения планируемых результатов. Снижается эффективность системы организации, планирования и управления предпринимательской деятельности предприятия. Неэффективность системы управления предприятием обусловлена, по нашему мнению в большинстве случаев, отсутствием долгосрочной стратегии развития хозяйственной деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным. В нестабильных экономических условиях предприятию необходимо иметь ориентиры движения вперед, и чем выше неопределенность и динамика изменения внешней среды, тем актуальней для предприятия разработка стратегии развития, ее основных направлений реализации.

Литературный обзор в области теории стратегического планирования и управления представлен обширными публикациями, которые имеют две главные особенности. Первая – большое разнообразие взглядов и подходов в формировании аргументированных утверждений, понятий, представляющие собой методологические основы научного исследования. Разнообразие взглядов приводят к расплывчатости, неоднозначности, иногда просто путанице в смысловом значении таких терминов как – миссия, стратегия, цель, задача, проблема, развитие. Вторая – сложность и малодоступность в понимании для практиков и практического применения. Характерны абстрактность, академичность, и, главное, отрыв экономической теории в области планирования развития от того, чем она должна быть на практике в хозяйственной деятельности предприятия.

Варианты экономического развития предприятия в теории представлены достаточно широко. В хозяйственной же практике для конкретного предприятия на определенном этапе жизненного цикла развития набор таких, реально возможных вариантов, ограничен. Если суммировать опыт специалистов в области стратегического планирования и управления, то можно различить

несколько типов стратегий по уровню управления, которые на практике более или менее массово применяются различными предприятиями: корпоративная стратегия, деловая стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия.

Корпоративная (базовая) стратегия является общим планом управления предприятием. Деловая (конкурентная) стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной и конкурентоспособной позиции предприятия на рынке. Функциональные стратегии осуществляются по управленческому плану действий внутри подразделения или функционального ключевого направления внутри сферы предприятия. В общем, виде отдельная функциональная стратегия представляет собой план показателя, содержащий описание необходимых действий для достижения целей деловой и корпоративной стратегий. Функциональными стратегиями являются: стратегия НИОКР, производственная стратегия, маркетинговая стратегия, финансово-инвестиционная стратегия, стратегия управления персоналом. Операционные стратегии относятся к еще более конкретным подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами предприятия при решении ежедневных текущих задач, имеющих стратегическую важность. Эти стратегии дополняют и завершают общий план работы предприятия.

Процесс разработки и принятия стратегических управленческих решений и содержит следующие основные этапы: диагностирование и структуризация проблем, формирование миссии и целей предприятия, стратегический анализ, определение стратегических альтернатив, выбор стратегии, реализация стратегии, контроль и оценка стратегии.

Миссия предприятия – это общая качественно выраженная цель предприятия, которая служит в качестве критерия для последующих процессов принятия финансово-экономических управленческих решений. Она преобразуется в систему долгосрочных и краткосрочных целей. Через определение миссии и целей предприятие стремится представить свое будущее, направления развития своего бизнеса, социальный имидж.

Задача стратегического анализа заключается в содержательном описании объекта исследования, выявлении особенностей, закономерностей и тенденций его развития, определении способов управления предприятием.

Разработка стратегических альтернатив является следующим этапом процесса стратегического управления и занимает центральное место. На этом этапе дается обобщенная оценка действию всех факторов внешней и внутренней среды, определяется позиция предприятия на рынке, выявляются ситуации и стратегические задачи, альтернативные способы их решения. Выбор стратегии из ряда возможных производится по определенным критериям, в установлении которых решающая роль принадлежит собственникам и управленческому персоналу предприятия.

Контроль и оценка стратегий является завершающим этапом процесса. Этот этап призван обеспечить качественную обратную связь. Основная забота стратегического контроля состоит в постоянном отслеживании получаемых результатов эффективности действующей стратегии.

Решающим условием развития и устойчивой жизнеспособности предпри-

ятия любого профиля является эффективность осуществления инвестиционной деятельности. Именно инвестиционная деятельность предприятия и определяет социально-экономическую эффективность реализуемой стратегии развития. Инвестиционная деятельность предприятия представляет собой довольно продолжительный процесс и поэтому должна осуществляться с учетом определенной перспективы. Эффективным инструментом перспективного управления *инвестиционной деятельностью предприятия*, подчиненного реализации миссии и целей ее общего развития в условиях происходящих существенных изменений макроэкономических показателей, системы государственного регулирования рыночных процессов, конъюнктуры инвестиционного рынка и связанной с этим неопределенностью, выступает инвестиционная стратегия.

Инвестиционную стратегию можно представить как генеральное направление (программу, план) инвестиционной деятельности организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести к достижению *инвестиционных* целей и получению ожидаемого инвестиционного эффекта. Процесс разработки инвестиционной стратегии является важнейшей составной частью общей системы стратегического выбора предприятия, основными элементами которого являются, по нашему мнению, – миссия, общие стратегические цели развития, система функциональных стратегий в разрезе отдельных видов деятельности, способы формирования и распределения ресурсов.

Исходной предпосылкой формирования инвестиционной стратегии является функциональная стратегия развития предприятия. По отношению к ней инвестиционная стратегия носит подчиненный характер и должна согласовываться с ней по целям и этапам реализации. При разработке инвестиционной стратегии учитываются финансовое положение предприятия, финансовая устойчивость, технический уровень производства, наличие незавершенного строительства, наличие у предприятия как собственных, так и возможности привлечения заемных средств, финансовые условия инвестирования на рынке капитала и прочие факторы.

В рыночных условиях выбор формы воспроизводства активов предприятия (новое строительство, расширение, реконструкция, техническое перевооружение) определяется предприятиями самостоятельно в зависимости от их финансового и экономического положения. Вместе с тем финансовая нагрузка на инвестора, на собственника при отмеченных формах воспроизводства существенно различается – от самой высокой при новом строительстве или расширении и относительно небольшой при техническом перевооружении. Это обстоятельство свидетельствует, что при выборе направлений наращивания производственной мощности предприятия необходим технико-экономический подход, позволяющий оценить производственные возможности с позиции развития техники и технологии, с экономической целесообразностью.

Обоснование критерия и показателей результатов инвестиционной стратегии развития предприятия является исходным методологическим условием в разработке и экономической оценке мероприятий направленных на повышение эффективности предпринимательской деятельности за счет интенсивных и экстенсивных факторов развития предприятия. Если критерий характеризует каче-

ственную направленность, результативность инвестиционной стратегии развития производства (максимизацию конечных результатов или минимизацию затрат), то показатели отражают его количественную сторону в различных аспектах. Критерий не должен отождествляться с каким либо отдельным показателем эффективности. Критерий в отличие от показателей должен содержать более четкие цели социально-экономических последствий, так как в противном случае существование критерия теряет самостоятельное значение. Отмеченный подход позволяет оценить эффективность и последствия инвестиционной стратегии комплексно в тесной увязке с целью предпринимательской деятельности, с интересами собственников и инвесторов, достижением положительного социального эффекта страны. При чем оценить на всех уровнях хозяйствования.

При оценке вариантов развития предприятия, автор исследования исходил из основной целевой установки, определяемой собственниками имущества предприятия – повышение ценности предприятия (экономический критерий), количественной оценкой которой служит рыночная стоимость (система экономических показателей), которая определяется показателями капитализации прибыли и средневзвешенной стоимостью капитала, привлеченного предприятием, на основе сопоставления эффекта и затрат. Но стремление собственника к максимизации получения прибыли, повышению рыночной стоимости предприятия должно соизмеряться с возможными рисками утраты прав собственности на созданные активы. Существует определенный уровень эффективности хозяйственной деятельности при реализации инвестиционной стратегии предприятия, по достижению которого дальнейшее следование выбранной стратегии развития приведет к отрицательному экономическому эффекту. Неизбежно повышение финансовых рисков и неуклонное снижение уровня финансовой устойчивости предприятия вплоть до его банкротства. Другими словами, необходимо сбалансировать интересы собственника связанных с максимизацией доходов на инвестированный капитал с финансовой устойчивостью предприятия и сохранением прав собственности на созданные активы. В методическом плане в построении алгоритмов расчетов, интерес собственника к финансовой устойчивости предприятия должен корреспондироваться с целями и задачами предпринимательской деятельности.

Следовательно, инвестиционная стратегия развития предприятия это комплексная проблема, она затрагивает на уровне субъекта хозяйствования все стороны его предпринимательской деятельности – текущую, инвестиционную и финансовую. Наибольший экономический успех достигается, когда она решается и реализуется комплексно, тесной увязки всех элементов производственных ресурсов предприятия – основного и оборотного капитала, трудовых ресурсов. Односторонний подход приводит к появлению диспропорций в использовании отдельных экономических ресурсов предприятия, к снижению эффективности предпринимательской деятельности предприятия, к снижению предпринимательского интереса к планированию и внедрению стратегии развития, как со стороны собственника имущественного комплекса, так и инвесторов. Сбалансированность достигается на основе управления затратами (инвестиционными и текущими) и доходами, возможности прогнозировать их динамику и характер изменения с из-

менением факторов производства (экстенсивных и интенсивных) с выходом на конечный финансовый результат, определяющий эффективность использования основного и оборотного капитала предприятия, реализованных инвестиций.

В связи с осуществлением в Красноярском крае крупных инвестиционных проектов – строительство Богучанской ГЭС, железнодорожной ветки Карабула – Ярки, автомобильной дороги Канск – Абан – Богучаны – Кодинск, моста через Ангару увеличивается объем жилищного строительства. Потребность в крупнопанельном домостроении в текущие годы вырастет в среднем на 20-25%. Непосредственным участником реализации программ становится и Иланский завод железобетонных конструкций и изделий. Предприятие работает на рынке более 20 лет, находится на стадии своего жизненного цикла, как «зрелость». Главная цель на данной стадии жизненного цикла, в соответствии с разработанной стратегией развития (стратегия производства), – стабильный систематический рост и формирование индивидуального производственного имиджа. Основные управленческие элементы ее включают – миссия, цель, функциональная стратегия, инвестиционная стратегия, социально-экономические результаты.

Миссия предприятия – обеспечение потребителей надежными и доступными по цене строительными материалами (железобетонные изделия), для строительства жилых зданий в северных районах страны. Цели предприятия: обеспечить стабильное финансовое положение предприятия; рост рентабельности; создать на предприятии дополнительные рабочие места.

Проект обеспечивает увеличение производства наружно-стеновых панелей серии 135 с 5 000 м³ до 10 000 м³ в год. Прогнозный период – 10 лет. Общая сумма инвестиций на создание объектов основных фондов для реализации проекта составит 19087 тыс. руб. и 2246 тыс. руб. – на покрытие потребности в дополнительном приросте оборотных средствах. Инвестиции осуществляются за счет собственных и заемных средств. Проект является эффективным (дисконтированный срок окупаемости 3,3 года, индекс доходности 3,17). Достигнуты поставленные миссия и цели, а соответственно эффективна и разработанная инвестиционная стратегия предприятия.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ «НЕТЕРПИМОСТИ» К УПРАВЛЕНИЮ

Яковлев В. Г., Красноярский институт экономики Санкт-Петербургского университета управления и экономики (НОУ ВПО)

*«Управлять системой, есть способность общаться
с ней, понимать ее внутренний язык
и уметь пользоваться им,
будучи компетентным собеседником».
Бир Ст. Наука управления.*

Сегодня много говорят и пишут о значимости человеческого фактора в

экономике, об экономике знаний, инноваций и тому подобное. Однако до сих пор человек рассматривается в экономике прежде всего как работник, один из элементов производства, очень важный, решающий, может даже и уникальный, но характеристика этой уникальности по сути не идет далее чем подчеркивания разнообразия в чертах характера, способностях, эмоциональных реакциях и тому подобному, что делает его сложным компонентом производства, но при соответствующих знаниях и материальных возможностях управляемым.

Наиболее продуктивная позиция, в этом смысле, заключается в утверждении о том, что «... нужен постоянный поиск оптимального баланса между личностными ценностными ориентирами, установками и общекорпоративными задачами». Нахождение этого баланса видится в мотивации как того, что «...способствует максимальной капитализации накопленного человеческого потенциала»[1]. Признавая важную роль личностных характеристик человека в процессе построения эффективного бизнес-процесса, идет поиск средств управления для нахождения оптимального баланса между развитием человека внутри бизнес-системы и использованием человеческого потенциала для улучшения эффективности бизнеса. Другими словами развитие человека не как самоцель для человека, а для реализации целей бизнеса.

Для реализации этих же целей в 1993 году в Великобритании по инициативе правительства был разработан стандарт «Инвесторы в людей» (Investors in People). Стандарт устанавливает обязанности организации по обучению и развитию сотрудников для достижения бизнес-целей предприятия. Он включает в себя четыре принципа и 12 указаний по их применению. В соответствии с этим стандартом организация берет на себя обязательства: тренировать, развивать и ориентировать сотрудников на достижение основных бизнес-целей; постоянно выявлять потребности в обучении и развитии сотрудников по результатам их работы (например, в ходе регулярного контроля за выполнением поставленной задачи); следить за тем, чтобы все потребности в обучении были удовлетворены; оценивать эффективность тренингов по результатам выполнения поставленных задач. Сегодня этот стандарт стал международным и используется в том числе и в России [2, 3].

Таким образом, первой проблемой управления персоналом является проблема понимания места и роли человека в современной экономике. При всех словах и подходах подчеркивающих его важную роль, в конечном счете, все сводится к попыткам управлять человеком, с учетом многообразных знаний о нем, для повышения эффективности бизнеса, но не эффективности человека. Более того, чем более эффективен бизнес, тем дальше человек уходит от самого себя и своей сути, тем более на службу бизнеса ставятся не только его физические, интеллектуальные, но и эмоциональные, творческие способности и тем меньше остается сил и возможностей для развития и реализации самого себя, своей «самости» как сказали бы философы.

Иная задача предстает перед менеджерами в сфере управления персоналом, когда мы касаемся понимания самого человека, его природы, сущности,

смысла и предназначения. Ибо как эффективно управлять человеком, глубоко не понимая характеристики управляемого объекта.

Большинство работ, посвященных управлению персоналом, человеческими ресурсами и т.п. не содержат развернутой характеристики природы человека, предполагая, видимо, что если в человеке и есть какие-то особенности, то они не выйдут за пределы учитываемых свойств, а если и есть что-то уникальное и особенное, что понять не возможно, то приходится этим пренебрегать, ибо иного пути нет, так как управлять все равно надо. В конечном итоге, управление иногда сводят к искусству и тогда все уже определяется личностью творца-управленца.

Такая позиция в отношении человека имеет давнюю традицию и основывается на том, что человеческая природа может быть выражена через определенные закономерности, прежде всего социальные, массовидные, которые можно понять и исследовать, а то, что некоторые индивиды выпадают из этих закономерностей, то тем хуже для них. Не случайно, что как прежде, так и сегодня в управленце ценятся, прежде всего, технические, инженерные, фундаментальные знания, а потом уже его гуманитарный потенциал.

Гуманитарные науки, философия тоже в этом направлении сделали не так много. Подчеркивая специфику и уникальность человека, по сравнению со всеми остальными явлениями мира, эта уникальность не раскрывается в полной мере или уводится за пределы рационального понимания, через указания на сверхъестественность, богоподобность его отдельных характеристик.

Такая ситуация в науке и практике не позволяет продвинуться не только в решении проблемы человека, но даже и в ее грамотной постановке и обсуждении. Сегодня отсутствует комплексная, единая наука о человеке, где множество отдельных разрозненных знаний о нем были бы сведены в единую, целостную концепцию. Превалирует взгляд на человека как венец в развитии природы, содержащий в себе ее лучшие потенции и более того, благодаря интеллекту и творческим способностям, человек может постоянно развивать и совершенствовать свои способности. В этом смысле, человек действительно может выступать как неисчерпаемый кладень потенций, которые надо только уметь использовать. Умелое включение человека в деятельность бизнес-организации, по мнению такого рода управленцев, не ведет к разрушению, деградации человеческой личности, ибо его потенциальная безграничность позволяет его безгранично эксплуатировать, ну, в крайнем случае, находить оптимальный баланс с целями бизнеса, что сути дела не меняет. Более того, возникает иллюзия, что всемерное использование всего человеческого потенциала во благо бизнес-структуры и есть главное предназначение человека, его развитие, на благо организации и самого себя.

Для разработки и реализации стратегии управления персоналом, кадровой политики необходимо иметь целостную модель человека как совокупность параметров человеческой природы и тенденций ее изменения. Причем эта модель не должна состоять из множества характеристик, это система, состоящая из небольшого числа элементов, наилучшим образом описывающих данный объект, среди которых есть главные, что выражают системное качество, закон существо-

вания системы.

К настоящему времени накоплено достаточно много фактов, позволяющих утверждать, что человеческая природа отнюдь не венец совершенства, а, наоборот, катастрофична и деструктивна. Это вытекает из того обстоятельства, что она изначально двойственна, причем эта двойственность парадоксальна. В процессе эволюции человек приобрел сложнейшую психосоматику, у него ярко выраженная дивергенция мозга, неумение контролировать сферу бессознательного, явно проявляющаяся рассогласованность аффективного и рассудочного, душевного и телесного, социального и биологического. У человека столь сложная и парадоксальная организация внутренней природы, что оптимально управлять ею он не в состоянии. В результате мы принимаем часто плохие решения, подавляем эмоциональный фон, тем самым загоняем его во внутрь, усугубляя давление на внутренние органы в результате чего рост числа соматических заболеваний, синдром постоянного психического напряжения, стрессы, срывы, предрасположенность к деструктивному поведению. Нам обязательно нужна концепция минимальной компетентности, учитывающая парадоксы человеческой природы. Это знания об устройстве человеческого организма и процессах происходящих в нем, а также о том, как эти психофизиологические процессы влияют на поведение человека.

В нашей литературе впервые эта проблема была поставлена и достаточно развернуто аргументирована Н. Клименко[4].

Итак, осмысленная концепция управления персоналом должна исходить из достаточно противоречивой и сложной для понимания, а следовательно для управления, модели человека, которая еще в завершенном виде не создана, но у которой существуют критические параметры. Это предполагает очень аккуратную и тонкую настройку управления человеком. И здесь нужны не просто инвестиции в людей, а изменение всей системы обучения, воспитания и взаимодействия с человеком. Следует сказать, что тот кто пытается управлять людьми тоже является человеком, а, следовательно, испытывает те же проблемы, с которыми он может не знать как справиться, что, несомненно, сказывается на его управленческих действиях относительно персонала.

И последнее, сложившаяся система управления персоналом, предполагает такой процесс управления, когда менеджер по персоналу непосредственно работает с сотрудником только в нескольких точках производственного процесса: подбор и отбор персонала, увольнение. Основная работа может производиться, при наличии определенной системы ее организации, с менеджментом непосредственно осуществляющим управленческие функции на конкретных участках производственного цикла. Здесь главная задача создать условия для линейных менеджеров, позволяющие повысить эффективность их работы с непосредственными подчиненными, с учетом специфики человеческого фактора, наличия в нем критических параметров. Менеджер по управлению персоналом сначала должен донести знания о проблеме человеческой природы до сознания управленцев, а затем уже показать, как этими знаниями надо пользоваться. Что само

по себе является отдельной, практически не решенной задачей. В границах действующего производства, где каждый выполняет свой комплекс задач, в соответствии с существующей технологией и организацией, сделать это чрезвычайно трудно и в полноценном виде практически невозможно.

Таким образом, процесс управления персоналом при всей его значимости и успехах, декларируемых в литературе и нынешней практике, нуждается в серьезном переосмыслении. Наличие критических параметров человеческой природы требует осторожности в попытках воздействия на сотрудников, когда мы близко подходим к этим параметрам, ибо негативные процессы, накапливающиеся в человеке, могут получить дополнительный толчок для усиления процессов его саморазрушения. Минимальная компетентность, учитывающая деструктивный потенциал человека, нужна не только самому человеку, но прежде всего управленцу, тому кто пытается управлять человеком, иначе управление может привести к катастрофе.

Литература

1. *Шарок Л.* Пути эффективного использования человеческого капитала // Управление персоналом. №21, 2007.

2. *Осокин В. В.* «Я был будущим! Все получилось!» // Управление персоналом. №18, 2004.

3. *Фалева С.* «Investors in People: развитие во время рецессии» // – Управление персоналом – Украина. №4, 2010.

4. *Клименко Н. Е.* Мозг и поведение: ситуация выбора жизненных стратегий. Сб. Мозг и разум. – М.: Наука, 1994.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Лихачев О. Б., Красноярский институт экономики Санкт-Петербургского университета управления и экономики (НОУ ВПО)

Проводимая в электроэнергетике реформа создала условия для конкурентного рынка электроэнергии (мощности), цены которого не регулируются государством, а формируются на основе спроса и предложения, а его участники конкурируют, снижая свои издержки. Благодаря конкуренции перед современными предприятиями стоят задачи направленные на улучшение управления, повышения эффективности и конкурентоспособности выпускаемой продукции и услуг, производительности труда, снижение издержек производства, улучшение финансово-экономических результатов деятельности.

Современный рост затрат ведет к необходимости оптимизации управления, что в свою очередь помогает определять и конкретизировать цели и задачи компании и в конечном итоге – снизить объем издержек и увеличить прибыль. Вся управленческая работа должна строиться на совершенствовании методов

управления позволяющих обеспечивать высокую эффективность конечных результатов деятельности при решении возникающих задач.

Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. По существу, способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации, и выступают как методы менеджмента. При решении той или иной задачи менеджмента разные методы предоставляют в его распоряжение систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей [1].

Организационные методы управления представляют собой способы, приемы, с помощью которых создаются разнообразные социальные системы (организации, предприятия, учреждения), осуществляется воздействие на систему, ее части и элементы, и обеспечивается определенный уровень (качество) их организованности. *Организационные методы управления* – это система воздействия на организационные отношения для достижения конкретных целей, воздействие на структуру управления.

При совершенствовании методов управления важно отойти от представления структуры как застывшего набора органов, соответствующих каждой специализированной функции управления. *Организационная структура управления* – понятие многостороннее. Оно, прежде всего, включает систему целей и их распределение между различными звеньями, поскольку механизм управления должен быть ориентирован на достижение целей. Сюда же относятся состав подразделений, которые связаны определенными отношениями; распределение задач и функций по всем звеньям; распределение ответственности, полномочий и прав внутри организации, отражающее соотношение централизации и децентрализации управления [2].

Организация управления – это постоянно развивающийся процесс, соответствующий изменениям, происходящим в материальном производстве, которые влекут за собой изменения организационной структуры, развитие и углубление функций управления, совершенствование всего механизма функционирования и развития. Появляются новые, более сложные организационные формы, предназначенные для более полной реализации важнейших функций управления и призванные содействовать установлению взаимодействия между подразделениями, для достижения стоящих перед ними задач.

Проблема совершенствования организационной структуры управления предполагает уточнение функций подразделений, определение прав и обязанностей каждого руководителя и сотрудника, устранение многоступенчатости, дублирования функций и информационных потоков. Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Один из основных вопросов организации труда в фирме является овладение экономическими методами управления, которые применительно к управлению организацией представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается стоящие перед организацией цели. Таким об-

разом, основная задача изменения хозяйственного механизма состоит в том, чтобы создать такие экономические и организационные условия, при которых бы организация выполняла возложенные на нее функции на самом высоком уровне.

Для определения существующего положения дел на предприятии были проведены анализ финансово-хозяйственной деятельности, анализ организационной структуры, SWOT-анализ, по результатам которых можно выделить четыре основных направления, работа над которыми является приоритетной с точки зрения повышения надежности и эффективности деятельности компании:

1) повышение надежности работы оборудования – это совершенствование системы управления ремонтами, нацеленной на надежность, совершенствование систем контроля и диагностики оборудования. Реализация и дальнейшее развитие программы реконструкции производственных мощностей;

2) сокращение издержек – это совершенствования организационных, экономических и социальных методов управления, совершенствование системы материально-технического обеспечения, снижение рисков по срокам и качеству поставляемого оборудования и материалов, сокращение производственных запасов;

3) повышение эффективности использования энергетических ресурсов и производственных мощностей – это исследование природных, коммерческих и технологических возможностей повышения энергоотдачи мощностей, оптимизация загрузки производственных мощностей;

4) повышение профессионального уровня и ответственности персонала – это совершенствование системы мотивации персонала, совершенствование системы профессиональной подготовки, вовлечение работников к участию в различных инновационных проектах и предоставление возможности для карьерного роста наиболее перспективных работников.

Одним из факторов, влияющих на надежность работы оборудования, увеличение себестоимости электроэнергии, оперативность принятия и реализации управленческих решений является необходимость привлечения подрядных организаций для выполнения определенных видов работ. При этом нужно отметить, что если выполнение разовых, узкоспециализированных работ подрядными организациями экономически оправданно, то работы, выполняемые в порядке повседневной деятельности, увеличивают издержки, усложняют процессы управления, приводят к дублированию функций, к необходимости ведения дополнительного контроля, дополнительного документооборота.

Анализ деятельности подрядных организаций, выполняющих работы на предприятии, показал, что более 90% затрат на оплату их услуг приходится на долю дочернего предприятия, выполняющего работы по ремонту вспомогательного оборудования, а так же ремонту и содержанию зданий и сооружений компании.

Данное дочернее предприятие является коммерческой организацией целью деятельности, которой является получение прибыли – что ведет к завышению накладных расходов в сметных расчетах, плановому повышению рентабельности. Управленческие процессы дочернего предприятия идут параллельно с процессами головной организации, что, в свою очередь, снижает оперативность

управления. Все это, в конечном счете, увеличивает издержки компании, ведет к повышению себестоимости продукции.

Для оптимизации организационно-экономических методов управления организацией при взаимодействии с дочерним предприятием предлагается:

1. Произвести перевод персонала дочернего предприятия в состав соответствующих подразделений головной организации.

2. Дочернее предприятие ликвидировать.

При проведении мероприятий по ликвидации дочернего предприятия предложить работникам другие вакантные должности, соответствующие квалификации работника, во вновь созданных структурных подразделениях компании.

Для реализации данного проекта необходимо:

1) разработать экономическое обоснование данного проекта;

2) провести реинжиниринг бизнес-процессов;

3) разработать проект организационной структуры;

4) разработать проект штатного расписания организации;

5) внести изменения в локальные нормативные акты компании;

6) внести изменения в Положения подразделений, должностные инструкции;

7) осуществить перевод работников дочернего предприятия в состав соответствующих подразделений компании.

Таким образом, внедрение предложенного проекта позволяет совершенствовать существующие в организации методы управления, улучшить контроль за деятельностью предприятия, устранить дублирование функций, снизит издержки на производство электроэнергии и повысит конкурентоспособность.

Литература

1. *Кабушкин Н. И.* Основы менеджмента: учебное пособие, 11-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2009. – 336 с.

2. *Мильнер Б. З.* Теория организации. Организационное проектирование. Анализ и формирование организационных структур управления – http://polbu.ru/milner_organization/ch28_all.html.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Семенова Д. В., Сибирский федеральный университет, г. Красноярск

Существует мнение, что функционирование организации, ее эффективность во многом зависят не столько от соответствия численности и квалификации рабочей силы требованиям новых технологий, сколько от уровня мотивации работников. В условиях изменения содержания труда под воздействием научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий

сотрудников, значение мотивации в управлении человеческими ресурсами неуклонно возрастает. Зная, что движет человеком, какие мотивы лежат в основе его действий, можно разработать эффективную систему форм и методов управления им. Однако, разрабатываемая система управления наиболее эффективна тогда, когда она вобрала в себя весь предшествующий опыт, накопленный множеством различных течений и обоснованный научно. По подсчетам Е. П. Ильина, в зарубежной психологии имеется около 50 теорий мотивации, многие из которых в значительной мере расходятся во мнениях и интерпретации психологических категорий [1, с.18]. С точки зрения классификации Х. Штольца, в зависимости от предмета анализа, можно выделить три подхода к теориям мотивации:

- 1) теории, исходящие из определенного образа работника, его потребностей и мотивов;
- 2) внутриличностные (содержательные) теории, анализирующие структуру потребностей и мотивов личности и их проявление;
- 3) процессуальные теории, выходящие за рамки отдельного индивида и изучающие влияние на мотивацию различных факторов среды.

Содержательные теории восходят к началу XX века. Их разработчиков интересовало выявление имеющихся у людей мотивов и их приоритетности. Наиболее известными теориями этой группы являются: теория иерархии потребностей А. Маслоу; двухфакторная теория удовлетворения работой Ф. Герцберга; теория трех факторов (ERG) К. Альдерфера; теория потребностей Д. МакКелланда [2, с.163].

Теория иерархии потребностей Маслоу содержит следующие основные идеи и предпосылки: люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы; группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу; потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям; если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность; человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся во взаимодействии; потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения; потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня; потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня [3, с.64].

Теория иерархии потребностей Маслоу указывает отправные пункты для практических действий по организации и стимулированию работников в соответствии с доминирующим уровнем их потребностей. Однако не у всех людей существует предложенная им иерархия потребностей. Соотношение потребностей зависит от структуры личности, особенностей ее воспитания и многих других факторов. Существует три варианта теории Маслоу:

- 1) классический (для групп населения с малыми доходами);
- 2) модифицированный (для среднего класса);
- 3) обратный (для высшего класса).

Потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуаци-

онных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.); не обязательно наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой; удовлетворение верхней группы потребностей не всегда приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию.

В 1950-е годы. Ф. Герцберг продолжил работу Маслоу и разработал специфическую содержательную теорию мотивации трудовой деятельности. Он предположил, что, во-первых, удовлетворенность и неудовлетворенность работой представляют собой два независимых друг от друга измерения; во-вторых, имеется целый ряд факторов (условия/стимулы организации), влияющих на поле «удовлетворенность работой – не удовлетворенности работой» (мотиваторы), и ряд других факторов, (гигиенических факторов). Наиболее существенными мотиваторами являются успех, признание, содержание работы, возможности для профессионального роста, служебное положение, ответственность, а гигиеническими факторами, – вознаграждение, социальные связи, условия труда, безопасность труда, семейная жизнь, отношения с коллегами, политика фирмы.

Теория Ф. Герцберга тесно связана с иерархией потребностей Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям в безопасности, общении, участии в совместной деятельности. Мотивирующие факторы соответствуют потребностям высшего уровня Маслоу. Но если Маслоу полагал, что гигиенические факторы вызывают определенную линию поведения работника, то Герцберг считал, что работник обращает внимание на гигиенические факторы тогда, когда будет считать их неприемлемыми и несправедливыми. По мнению Д. А. Аширова, хотя двухфакторная теория Герцберга широко используется в учебной литературе и имеет значение для практиков, с академической точки зрения она чересчур упрощает мотивацию трудовой деятельности [4, с.269].

Содержательные теории трудовой мотивации Герцберга и иерархии потребностей Маслоу получили развитие в работах американского ученого К. Альдерфера. Последний разработал собственную концепцию, известную как ERG, которая включает три группы потребностей:

- 1) потребности существования (E);
- 2) социальные потребности (R);
- 3) потребности личностного роста (G).

В отличие от Маслоу, допускавшего мотивирующее воздействие потребностей лишь при переходе от низшей потребности к высшей, Альдорфер утверждает, что такое воздействие может идти в обоих направлениях. Пытаясь установить связь между удовлетворением потребностей и их активизацией, ученый выявил ряд зависимостей (принципов) такого рода:

- чем менее удовлетворены потребности существования (E), тем сильнее они проявляются;
- чем слабее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее действие потребностей существования (E);
- чем полнее удовлетворены потребности существования (E), тем активнее заявляют о себе социальные потребности (R);
- чем менее удовлетворены социальные потребности (R), тем более уси-

ливается их действие;

- чем менее удовлетворены потребности личностного роста (G), самореализации, тем сильнее становятся социальные потребности (R);

- чем полнее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее актуализируются потребности личностного роста (G);

- чем больше или меньше удовлетворены потребности личностного роста (G), тем активнее они проявляют себя [5, с.21].

По мнению В. П. Пугачева [6, с.236] соотношение предложенных Альдерфером принципов показывает, что исследователь выявил более сложную и гибкую, чем Маслоу, зависимость между потребностями. Теория Альдерфера, являясь относительно молодой, имеет небольшое количество эмпирических подтверждений ее правильности. Тем не менее, по наблюдению А. Д. Аширова, многие современные аналитические работы по трудовой мотивации поддерживают скорее теорию Альдерфера, нежели Маслоу или Герцберга [4, с.268].

Широко распространенной концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к деятельности, является теория потребностей Д. МакКелланда. Не отрицая значимость предыдущих теорий и их выводов о важности биологических и других «базисных» потребностей в мотивации работников, МакКелланд попытался выявить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности. По его мнению, любая организация представляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: во власти, успехе и принадлежности (социальные потребности). На их основе возникает четвертая потребность, а именно потребность избегать неприятностей, т.е. препятствий или противодействий в реализации трех названных потребностей. Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции МакКелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, как в концепциях Маслоу и Альфреда. Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимовлияния. Например, если человек находится на руководящей позиции и имеет высокую потребность властвования, то для успешного осуществления управленческой деятельности в соответствии со стремлением к удовлетворению этой потребности желательно, чтобы потребность в соучастии была бы у него относительно слабо выражена [7, с.35].

В основе процессуальных теорий мотивации лежит концепция И. Павлова о том, что любое *поведение человека* – это результат воздействия стимула. Поэтому поведение человека подвержено влиянию посредством перестраивания (изменения) среды или процесса, в котором работает человек. Так же поведение человека определяется и результатом (последствиями) выбранного в данной ситуации типа поведения.

К наиболее популярным процессуальным теориям можно отнести: теорию ожидания Виктора Врума; теорию справедливости С. Адамса; комплексную теорию Портера-Лоулера [8, с.74].

1. В соответствии с теорией ожидания мотивация рассматривается как функция трех видов ожиданий: ожидаемого результата работы; ожидаемого вознаграждения от этого результата; ожидаемой ценности вознаграждения.

Величина усилий, прилагаемых человеком для реализации поставленной перед ним задачи, будет непосредственно зависеть от того, какова оценка вероятности успеха при выполнении поставленной задачи, а также вероятность получения за приложенные усилия ценного для него вознаграждения.

Чем выше степень соответствия фактических событий ожидаемым, тем больше вероятность повторения данного типа поведения.

Ниже перечислим важные практические выводы. Руководитель при постановке задач и должен четко формулировать цель в терминах результата, а также критерии оценки результата. Для повышения вероятности достижения цели, руководитель должен обеспечить условия (организационные и ресурсные) для успешной реализации задачи. Распределять задания между сотрудниками необходимо в соответствии с их способностями и профессиональными навыками. Только то вознаграждение будет представлять для работника ценность, которое соответствует его структуре потребностей. Только то вознаграждение будет повышать мотивацию, которое следует за достигнутым результатом. Аванс не является мотивирующим фактором.

2. Теория справедливости исходит из того, что человек субъективно оценивает результаты труда и полученное вознаграждение, сравнивая их с результатами и вознаграждением других сотрудников. При этом субъективной оценке подвергаются и затраченные усилия.

Если вознаграждение воспринимается как справедливое, производственное поведение повторяется, если нет – то возможны следующие реакции человека: сокращение затрат собственных сил («Я не намерен полностью выкладываться за такую зарплату»); попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требование, шантаж); переоценка своих возможностей (снижение уверенности в себе); попытка повлиять на организацию или на руководителя с целью изменить оплату или нагрузку других сотрудников; выбор другого объекта сравнения («Мне с ними не равняться»); попытка перейти в другое подразделение или другую организацию.

3. Модель мотивации Портера-Лоулера, рассматривает мотивацию как функцию затраченных усилий, полученных результатов, восприятия работниками вознаграждения (справедливое-несправедливое), степень удовлетворения [9, с.53].

Результаты труда зависят от затраченных усилий и способностей человека к выполнению конкретной работы. В свою очередь усилия, затрачиваемые работником для достижения результата, будут зависеть от оценки вероятности получения вознаграждения и его ценности для работника. Вознаграждение, воспринимаемое как справедливое, повышает мотивацию, и наоборот. Степень удовлетворенности есть результат как внешнего, так и внутреннего вознаграждения. Причем именно степень удовлетворенности является мерой ценности вознаграждения.

Внешнее вознаграждение дается организацией в виде заработной платы, похвалы, поощрений, продвижения по службе и т. п. Внутреннее вознаграждение, исходит от самой работы, реализует потребности высокого уровня, и, как правило, является наиболее вероятной причиной чувства удовлетворенно-

сти (значимости, признания, самовыражения).

Итак, содержательные теории мотивации в первую очередь определяют потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы, а потому не могут объяснить всю сложность трудовой мотивации. Процессуальные теории показывают, каким образом человек распределяет усилия для достижения поставленных целей и, в зависимости от конкретных условий, выбирает определенный тип поведения. Процессуальные теории имеют целью выяснить, как люди мыслят, чтобы удовлетворить свои потребности, тем самым в этом заключается главная положительная сторона данных теорий. Что важно для руководителей, это то, что они могут определить, основываясь на данных теориях мотивации, как необходимо влиять на поведение человека, чтобы он хорошо выполнял свои служебные обязанности. Важно отметить тот факт, что результативный труд ведет к удовлетворению, а не наоборот, как это принято считать.

Литература

1. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин СПб., 2008. – 324 с.
2. *Петров В. В.* Теория мотивации / В. В. Петров. – М., 2005. – 205 с.
3. *Маслоу А.* Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб., 2009. – 352 с.
4. *Аширов Д. А.* Управление персоналом / Д. А. Аширов учеб. Пособие. М.: Проспект, 2009. – 342 с.
5. *Нирмайер Р.* Мотивация / Р. Нирмайер. – М., 2010. – 122 с.
6. *Пугачев В. П.* Руководство персоналом / В. В. Пугачев. – М.: Аспект-Пресс, 2008. – 416 с.
7. *Баженова Е. В.* Мотивация и стимулирование: на пути к успеху фирмы / Е. В. Баженова. – М., 2009. – 345 с.
8. *Дэкерс Л.* Мотивация теория и практика / Л. Дэкерс. – М., 2009. – 234 с.
9. *Егоршин А. П.* Мотивация трудовой деятельности / А. П. Егоршин. – М., 2007. – 325 с.

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА СОТРУДНИКОВ ООО КРАСНОЯРСКОЕ МОНТАЖНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗАО «ВОСТОКСАНТЕХМОНТАЖ»

Лисина С. А., Федорущенко А. А., Красноярский институт экономики Санкт-Петербургского университета управления и экономики (НОУ ВПО)

Мотивация персонала – одно из самых сложных направлений деятельности управленцев, а умение мотивировать подчиненных – большое искусство. Компании, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, занимают, как правило, ведущие позиции на рынке. Ни одна система управления не станет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, т.к. она побуждает конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей. Система мотивации является действенным

инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике. Управление персоналом будет наиболее эффективным, если этот процесс разделить на отдельные задачи, являющиеся составной частью кадровой политики организации.

Руководство ООО «Красноярское монтажное управление ЗАО «Восток-сантехмонтаж» сформулировало проблему следующим образом: «Как повысить эффективность работы сотрудников и снизить текучесть кадров?»

Задачами данного исследования являлись:

- 1) диагностика организации;
- 2) выявление факторов, мешающих эффективной деятельности сотрудников;
- 3) формулирование предложений по повышению их мотивации к деятельности.

Объектом исследования стали четыре смены работающих в организации. Численность сотрудников в этих отделах – 55 человек. Профессиональные задачи смен идентичные.

Предметом исследования было изучение профессиональной деятельности, личностные особенности сотрудников, лидерство и коммуникации в группах. Для этого в работе были использованы методы психодиагностики, анкетирования, анализа профессиональной деятельности (метод оценки требований и экспертная оценка профессионально важных качеств) и социометрии.

В рамках психодиагностического тестирования, проводимого на первом этапе исследования, были использованы тесты ММРІ, Люшера, матрицы Равена (IQ).

Цветовой тест Люшера был использован для определения индивидуальных психологических характеристик, так как он основан на предположении, что выбор цвета нередко отражает направленность человека на определенную деятельность, настроение, функциональное состояние и наиболее устойчивые черты личности. Но в первую очередь, данный тест был предложен с целью введения сотрудников в процедуру исследования. В силу небольших временных и эмоциональных затрат на этот тест, а также наглядности результатов, он способствовал формированию позитивного мнения по поводу проводимого исследования в коллективе организации.

Тест ММРІ предназначен для анализа структуры личности и оценки нервно-психической устойчивости. Данный тест был предложен только некоторым сотрудникам, занимающим руководящие должности, а также претендующим на продвижение по службе.

Тест Равена предназначен для исследования общих свойств интеллекта. Данный тест применялся в связи с высокими требованиями данной профессиональной деятельности к работникам в области интеллекта и с целью выявления наиболее соответствующих этим требованиям сотрудников.

С помощью анкеты, предложенной на втором этапе, предполагалось:

- 1) выяснить отношение сотрудников к существующим условиям труда, а также их пожелания по поводу улучшений этих условий;
- 2) определить отношение сотрудников к анкетированию как к форме ис-

следования, так как ранее оно никогда не проводилось.

В анализе профессиональной деятельности, который являлся третьим этапом исследования, использовались:

1) метод оценки требований, для чего сотрудникам предлагалось заполнить бланк, содержащий список личностных качеств, и оценить в баллах (от 1 до 7) каждое качество по степени значимости для их работы. С помощью этого метода предполагалось, с одной стороны, оценить требования сотрудников к личностным качествам своих руководителей и коллег, а с другой – проследить наличие этих качеств у самих сотрудников или их желание иметь данные качества;

2) экспертная оценка профессионально важных качеств, для чего сотрудникам предлагалось заполнить бланк, содержащий список деловых умений и качеств, которые в той или иной мере необходимы в их работе, и оценить в баллах (от 1 до 5) каждое умение (качество) по степени необходимости его в работе. Оценка профессионально важных качеств должна была помочь выявить перечень навыков и умений, необходимых для конкретной деятельности и проследить отношение к ним разных сотрудников, а также в какой-то мере определить их наличие у самих сотрудников.

Метод социометрии был использован на четвертом этапе исследования для того, чтобы выявить взаимные чувства симпатии и неприязни между членами коллектива всех подразделений и на этой основе получить количественную оценку межличностных отношений в нем. На протяжении всех четырех этапов параллельно проводилось наблюдение за работой организации с целью представить себе характер взаимоотношений в коллективе, стиль руководства – основания лидерства, принципы решения проблем, распределение ответственности, движение информации и другие факторы, позволяющие определить тип организационной культуры и степень развития корпоративной культуры.

Результаты исследования.

1. Результаты проведенного психологического тестирования были использованы в индивидуальных заключениях, которые составлены на менеджеров смен и выявленных лидеров.

2. В результате обработки анкет были получены различные пожелания сотрудников по поводу временного графика работы, по внутрифирменному обучению, по совершенствованию системы управления и другие. Отношение сотрудников к заполнению различных анкет можно охарактеризовать как позитивное. Желание руководства узнать мнение низовых сотрудников о работе организации вызвало большой интерес в коллективе. В связи с этим можно говорить о создании системы обратной связи, отсутствие которой негативно отражается на взаимоотношениях руководства и низовых сотрудников.

3. В результате оценки профессиональной деятельности, где экспертами являлись сами сотрудники отделов, были выявлены предпочтительные качества, которыми должны обладать люди, работающие в данной профессиональной области. Особо выделяются: мыслительные способности, внимание, волевые качества, коммуникативность.

Выделение этих качеств характеризует деятельность в исследуемых отделах как интеллектуальную, требующую повышенного внимания, силы воли и

умение эффективно общаться.

Оценка профессионально важных качеств позволила выявить перечень навыков и умений, по мнению самих сотрудников, необходимых для конкретной деятельности, а также в какой-то мере определить их наличие у самих сотрудников.

Подобные исследования могут служить основой для формирования критериев для отбора будущих кандидатов в эти отделы.

4. Результаты социометрии показали:

а) в профессиональной сфере картина взаимоотношений в группе оценивается как достаточно благоприятная. Отмечается наличие лидеров, выбранных большим количеством людей (4 человека), что характеризует уровень профессионального доверия к ним и указывает на наличие профессиональных связей не только на уровне Начальник-Подчиненный, но и на горизонтальном уровне взаимодействий. Вокруг выявленных профессиональных лидеров возможно формирование эффективных малых рабочих групп. Наличие тесной связи между тремя из четырех выбранных лидеров говорит о возможности создания команды профессионалов. Четвертый же является выраженным авторитарным лидером своего коллектива;

б) в эмоциональной сфере лидерами являются люди, не имеющие лидирующих позиций в профессиональной сфере (2 человека). Здесь также можно отметить наличие мелких групп, объединяющихся на различных основаниях (например, по возрасту), а также группу эмоционально-замкнутых сотрудников (3 человека). Можно предположить, что вне работы большая часть сотрудников достаточно интенсивно общаются между собой и охотно проводили бы вместе свободное время. Если бы администрация организации способствовала интересному совместному проведению досуга, это, несомненно, повлияло бы на улучшение взаимопонимания в коллективе.

По результатам исследования, руководству организации были даны следующие рекомендации:

1) основное противоречие существующей ситуации видится в том, что цели, определенные руководством, и способы их достижения лежат в разных системах управления организацией. Макрорешение проблем организации, вероятно, должно быть связано с проведением изменений, направленных на устранение этого противоречия;

2) в рамках этих изменений может быть предложено создание новой структуры службы по управлению персоналом, которая занималась бы всеми аспектами управления человеческими ресурсами, в том числе функцией мотивации;

3) данный этап развития организации можно охарактеризовать как фазу стабилизации. Именно на этом этапе в содержании деятельности кадровой службы обязательно присутствует разработка программ стимулирования труда. Тем не менее, возможно проведение некоторых мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности сотрудников без осуществления глобальных изменений в организации.

Внедрение в практику данных рекомендаций позволит создать эффективную систему мотивации труда, снизить текучесть кадров и в целом повысить

эффективность работы ООО «Красноярское монтажное управление ЗАО «Востоксантехмонтаж».

Литература

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2000, – 640 с.
2. *Бойко В. В., Ковалев А. Г., Панферов В. Н.,* Социально-психологический климат коллектива и личность. – М.: Унита, 2003. – 207 с.
3. *Винокуров В. А.* Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2006 – 365 с.
4. *Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 2002. – 300 с.
5. *Лапин А. Н.* Стратегическое управление современной организацией / А. Н. Лапин // Управление персоналом. – 2005. – №2. – С. 63-75.

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ КРЕДИТНОГО СКОРИНГА

Прокопович Д. А., Красноярский институт экономики Санкт-Петербургского университета управления и экономики (НОУ ВПО)

Кредитный скоринг является ведущей аналитической операцией, направленной на принятие решения о выдаче потребительского кредита. Вместе с тем, он имеет во многом компромиссный характер, охватывает ограниченный круг факторов, обладает условными процедурами скаляризации, что снижает точность оценки перспективной кредитоспособности заемщика по сравнению с требуемым банковским сообществом уровнем. На сегодняшнем рынке потребительского кредитования банки борются не только за «здорового» клиента, но и за заемщика, с «подмоченной» кредитной репутацией. Значимость данного инструмента, наличие многих проблемных вопросов его применения определяют актуальность исследований, направленных на развитие методических подходов к кредитному скорингу.

Развитию кредитного скоринга способствуют, на наш взгляд, следующие обстоятельства:

- 1) повышение информативности результата скоринга, переход от ответа «да/нет» к градационному результату;
- 2) учет взаимосвязей между отдельными пунктами скоринговой анкеты;
- 3) учет в моделях особенностей финансового поведения предполагаемого или уже состоявшегося заемщика.

Предложим варианты использования этих обстоятельств в конструировании скоринговых моделей.

Ответ «вернет / не вернет» целесообразно получать не абстрактно, а применительно к конкретной величине кредита. Подконтрольным показателем в данном случае удобно взять не саму сумму кредита, а размер ежемесячных платежей в его погашение или отношение «платеж / доход». Тогда модель может давать не один ответ, а вектор ответов из трех-пяти булевских переменных.

Например, ожидаются ли проблемы или просрочки с выплатой суммы в погашение кредита и процентов в размере десяти процентов среднемесячного дохода? Двадцати процентов? Тридцати процентов и т.д. Конечно, можно перейти от булевских переменных к вероятностям возврата или возникновения проблем.

Средством реализации такого подхода может быть разбивка уже имеющихся вопросов на несколько групп:

1) базовые, определяющие возможность осуществления минимального платежа (вопросы о правоспособности, отсутствии мошеннических намерений и т.п.);

2) промежуточные вопросы;

3) экстр-вопросы, определяющие возможность осуществления максимального платежа или дающего гарантии роста доходов заемщика (поощрение и продвижение по службе, перспективы отрасли, в которой занят работник и т.п.).

Иногда имеет место неоднозначность оценки того или иного фактора скоринга, в частности, частоты смены работы. Хорошо это или плохо для данного соискателя кредита, можно определить, зная другую информацию о его трудовой деятельности. Например, если на протяжении последних нескольких лет места менялись, а доход рос, это говорит о высокой профессиональной мобильности человека, о его умении адаптироваться к меняющемуся рынку труда, что, безусловно, должно оцениваться положительно. Пожалуй, даже в большей степени, чем рост дохода на одном месте. Об этом свидетельствует и опыт последних лет, когда уходили с рынка казавшиеся стабильными компании, а сотрудники, делавшие в них карьеру, вынуждены были искать новое место и начинать там порой с нуля. И, конечно же, стабилизация и снижение дохода при частой смене мест работы должны оцениваться ниже, чем при работе на одном месте.

Реализация взаимосвязи между различными характеристиками, представленными в скоринговой анкете, может, на наш взгляд, происходить путем формирования факторных оценок, представляющих собой произведение результатов ответов на два взаимосвязанных вопроса. Один из вопросов будет выполнять функцию модуля оценки, другой – направления. Например:

Вопрос 1. За последние три года я (соискатель) сменил более двух мест работ.

За ответ «да» дается 1 балл, за ответ «нет» дается 0 баллов.

Вопрос 2. За последние три года мой реальный (т.е. с учетом инфляции) доход вырос более чем на 10%.

За ответ «да» дается 1 балл, за ответ «нет» дается – 1 балл.

Наиболее широкие возможности прогнозирования качества обслуживания кредита заемщиком, по нашему мнению, лежат в исследовании платежного поведения соискателя. Конечно, банк, принимая решение о выдаче кредита, опирается на кредитную историю. Однако в настоящее время обычный человек совершает целый ряд регулярных и предсказуемых платежей, по характеру которых можно говорить об аккуратности его платежного поведения. Например, человек может проавансировать свое пользование мобильной связью на месяц или на больший период времени вперед. Или же понемногу пополнять счет раз

в неделю, а то и чаще. Первый случай говорит о наличии финансовых резервов, второй – об их ограниченности, стремлении «перехватить» минимально необходимую сумму, отказаться от чего-то привычного ради совершения платежа.

Для реализации данного подхода необходимо открытие информации о платежном поведении заемщика. В большинстве случаев оно может быть только добровольным. Например, заемщик приносит в банк выписку со своего счета в компании-операторе мобильной связи, интернет-провайдере и т.п. или дает письменное согласие на осуществление подобных запросов. В последнем случае банк может проводить не только предварительную оценку, но и мониторинг платежного поведения заемщика. Например, через несколько месяцев после выдачи кредитов у заемщика происходит сокращение и учащение платежей, уменьшение, а то и обнуление среднего остатка средств на счете компании-поставщика тех или иных услуг. Даже при стабильных платежах по кредиту это уже сигнал для банка. Ведущий клиента менеджер должен поинтересоваться, чем вызвано такое изменение поведения, представляет ли оно угрозу кредитоспособности? Нежелание клиента раскрывать подобную информацию (естественно, при солидных гарантиях строго целевого использования и конфиденциальности со стороны банка) само по себе оценивается негативно.

Отметим, что в последние месяцы определенный объем информации, характеризующей платежное поведение заемщика-физического лица, появился практически в открытом доступе. Речь идет об исполнении им налоговых обязательств. На сайте ФНС РФ www.nalog.ru можно узнать размер налоговой задолженности физических лиц, проводить мониторинг этой информации при наступлении срока платежа по имущественному и транспортному налогу. Появилась на следующий день после наступления срока задолженность – значит, клиент не очень аккуратен в совершении обязательных платежей, остался ноль – клиент наверняка заплатил налог заранее.

Принимая решение взять кредит, заемщик должен четко представлять себе, от каких ранее привычных расходов он откажется, чтобы направлять часть своих доходов на погашение ссуды. Более того, заемщик должен убедить банк, что он может отказаться от части расходов для обслуживания своего долга. К подобным расходам, на наш взгляд, можно отнести следующие:

1) приобретение товаров длительного пользования, драгоценностей, финансовых активов;

2) проведение отпуска, досуга (расходы на туристские и сопутствующие услуги, рестораны, культурно-развлекательные, спортивно-оздоровительные и т.п. услуги).

Например, соискатель ссуды, обладающий стабильным рабочим местом, заработавший в ушедшем году 300 тыс. руб. и представивший банку документы о произведенных в этот период расходах (чеки, билеты и т.п.) на сумму 150 тыс. руб., может претендовать на получение кредита, предполагающего ежемесячный платеж в половину дохода.

Назовем описанные выше расходы экстраординарными, а расходы, от которых заемщик, скорее всего, не откажется, чтобы своевременно погасить кредит – ординарными. Экстраординарными расходы можно считать после их де-

кларирования соискателем ссуды и признания их таковыми кредитором. Могут возникнуть также незапланированные расходы (лечение, погребение, возмещение ущерба и т.п.). Каждая из трех составляющих расходов является случайной величиной, имеющей определенный закон распределения. Задачей настоящего исследования не является установление такого закона, однако в первом приближении можно предположить возможность применения центральной предельной теоремы в силу многочисленности равновеликих факторов, влияющих на формирование каждой части расходов. Логично предположить, что коэффициент вариации для непредвиденных расходов будет значительно выше такового для ординарных и экстраординарных.

Похожую факторную модель можно создать и для доходов, особенно в случае наличия нескольких источников таковых. Однако в настоящей работе ограничимся одним фактором доходов.

Практика показывает, что ряд заемщиков, даже имея денежные средства, не желает расплачиваться по кредиту: затягивает платежи, совершает мошеннические действия и т.п. В связи с этим следует говорить о факторе намерения направлять денежные средства на погашение кредита.

Таким образом, можно составить следующую модель ожидаемого платежа:

$$P_{\text{ож}} = H * (D - (P_{\text{орд}} + P_{\text{экс}} + P_{\text{нзп}})), \text{ где:}$$

$P_{\text{ож}}$ – ожидаемый платеж, который клиент может осуществить,

H – уровень намерения клиента совершить платеж,

D – доход клиента,

$P_{\text{орд}}$ – сумма ординарных расходов клиента,

$P_{\text{экс}}$ – сумма экстраординарных расходов,

$P_{\text{нзп}}$ – сумма незапланированных расходов.

Показатели дохода и расходов принимаются в расчете на месяц, исходя из их фактических среднемесячных величин в течение непродолжительного (несколько месяцев) периода прошлого. Все факторы являются случайными величинами с определенным законом распределения. Поскольку выдвижение и проверка гипотезы о виде распределения возможны только после накопления большого фактографического материала, в настоящей работе остановимся на нормальном распределении случайных величин дохода, ординарных и экстраординарных расходов. Изначально сумма ординарных расходов принимается равной разности между доходами и экстраординарными расходами.

Показатель уровня намерения клиента совершить платеж может быть дискретной случайной величиной со значениями $\{0; 1\}$ (клиент либо хочет, либо принципиально не хочет платить) или иметь функцию распределения на промежутке от нуля до единицы (клиент готов платить лишь часть суммы). В настоящей работе остановимся на дискретной величине.

Случайная величина незапланированных расходов может быть как непрерывной, так и дискретной. В настоящей работе для простоты остановимся на дискретной.

Ответы на вопросы скоринговой анкеты, таким образом, могут влиять как на сумму доходов, расходов или платежа, так и на вариацию этой суммы.

Приведем примеры характеристик, влияющих на формирование параметров нормальных функций распределения каждого фактора.

Намерение: получение дисциплинарных взысканий, привлечение к административной ответственности, установленные факты уклонения от различных платежей в прошлом и т.д.

Доходы: положение компании на рынке, положение сотрудника в компании, повышение образовательного уровня, наличие поощрений и т.п.

Расходы: размер продекларированных экстраординарных расходов, наличие хронических заболеваний, престарелых или тяжелобольных близких родственников и др.

После определения параметров функций распределения указанных выше факторов происходит вычислительное моделирование случайной величины ожидаемого платежа методом Монте-Карло.

Покажем работу модели на примере.

Пусть имеется заемщик со среднемесячным доходом 30 тыс. руб., среднемесячный фактический объем экстраординарных расходов составляет 12 тыс. руб. После получения кредита клиент намерен уменьшить его до 4 тыс. руб. Коэффициенты вариации по доходу 0,2, по ординарным расходам 0,1, по экстраординарным – 0,2. С вероятностью 0,03 могут возникнуть незапланированные расходы в сумме 20 тыс. руб. С вероятностью 0,01 заемщик будет уклоняться от совершения платежа.

Для расчетов воспользуемся электронной таблицей MS Excel. Проведем серию из 1000 испытаний, после чего составим кумулятивную гистограмму результатов (рис. 2).

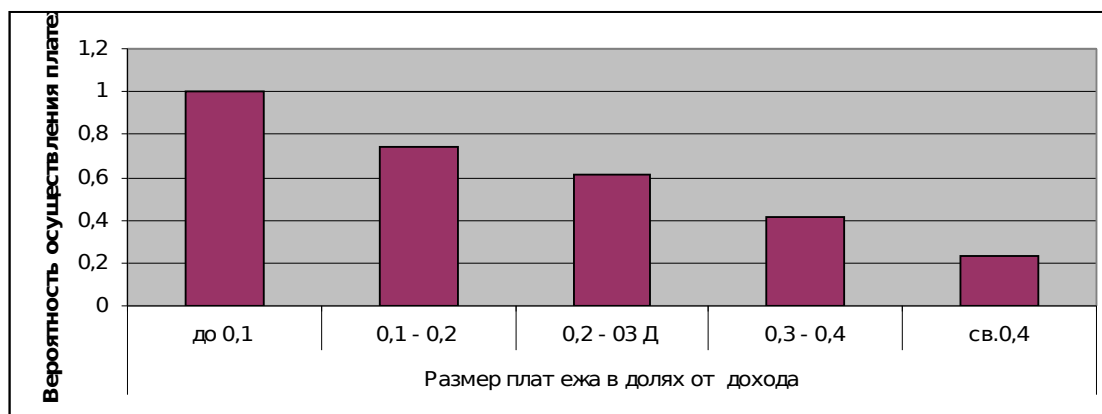


Рис. 2. Кумулятивная гистограмма результатов испытания модели

Из данного примера видно, что клиент наверняка беспрепятственно будет обслуживать кредит, ежемесячный платеж по которому не превышает десятой части его дохода. Вероятность возникновения сбоя в выплате кредита, предполагающего платеж от десятой до пятой части дохода, составляет порядка трех четвертей, а, например, вероятность своевременных выплат в размере от 40% среднемесячного дохода составляет лишь около 20%.

Таким образом, предложенная нами модель обладает гораздо более высокой информативностью. Она позволяет, в отличие от традиционных скоринговых моделей, оценить вероятность осуществления разных сумм платежей, а не просто получить ответ «да / нет». Развитие предложенной модели видится в направлении введения в нее фактора времени.

ИССЛЕДОВАНИЕ СООТВЕТСТВИЯ СТРАТЕГИИ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМ АКТИВАМ КОМПАНИИ

Смирнова Л. П., Никитина М. А., Красноярский институт экономики Санкт-Петербургского университета управления и экономики (НОУ ВПО)

Обеспечение успешного развития в долгосрочной перспективе требует выбора направлений и определения масштаба и последовательности предполагаемых изменений, скорость которых и нацеленность на использование появляющихся возможностей зависят от нематериальных активов компании.

Нематериальные активы приобретают стоимость только в контексте стратегии – как они (активы) способствуют достижению стратегических целей компании. Стратегическое соответствие есть основной принцип создания стоимости из нематериальных активов.

Стратегическая роль нематериальных активов не может осуществляться независимо. Для эффективного использования всех нематериальных активов организации необходима единая программа.

Нематериальные активы следует формировать на основе потенциала других неосязаемых и материальных активов, но не создавать независимые возможности, не имеющие синергизма.

Классически нематериальные активы разделяют на три агрегированных компонента:

- 1) человеческий капитал;
- 2) информационный капитал;
- 3) организационный капитал.

Задача компании состоит в том, чтобы использовать потенциальное конкурентное преимущество, возникающее в ходе установления стратегического соответствия и интеграции нематериальных активов.

Существует методика приведения нематериальных активов в соответствии со стратегией.

Сначала вводятся такие понятия, как стратегическая карта и сбалансированная система показателей. Затем с помощью них производятся следующие действия:

- 1) описываются нематериальные активы;
- 2) приводятся нематериальные активы в соответствие со стратегией и интегрируются;
- 3) оцениваются с помощью показателей нематериальные активы и степень их стратегического соответствия.

Стратегическая карта – это модель, согласовывающая человеческий,

информационный и организационный капитал и подробно указывающая конкретные детали, за счет чего она и приобретает свою особую ценность, значимость, действенность, а также обеспечивает эффективность системы измерения результатов.

Таким образом, применяя стратегическую карту, группа, которая управляет наиболее важными нематериальными активами предприятия, добивается соответствия с разработанной стратегией.

Шесть целей, приведенных далее, описывают важнейшие нематериальные активы и обеспечивают дальнейшее приведение их в соответствие со стратегией компании и интегрирования:

1) стратегические компетенции: наличие умений, таланта и ноу-хау для осуществления деятельности в соответствии со стратегией (относятся к человеческому капиталу);

2) стратегическая информация: наличие информационных систем, инфраструктур и прикладных знаний, необходимых для поддержки стратегии (относится к информационному капиталу);

3) культура: осведомленность и интернализация общей миссии, видения и ценностей, требуемых для реализации стратегии (относится к организационному капиталу);

4) лидерство: наличие на всех уровнях квалифицированных лидеров, способных мобилизовать всю организацию на выполнение намеченных планов (относится к организационному капиталу);

5) соответствие: согласование принятой стратегии, целей и стимулов на всех организационных уровнях (относится к организационному капиталу);

6) работа в команде: совместное использование знаний и квалифицированных специалистов как стратегического потенциала (относится к организационному капиталу).

Нематериальные активы, такие как способности сотрудников, стратегическое соответствие, информационные технологии, организационный климат и культура, которые характеризуются своей неосвязаемостью, не могут и не должны измеряться таким показателем, как сумма затраченных на их развитие денег, равно как и независимыми параметрами, описывающими их ценность (человеческие ресурсы или информационные технологии). Ценность нематериальных активов определяется их соответствием стратегическим приоритетам предприятия, но не объемами денежных средств, затраченных на их создание, или тем, сколько они стоят сами по себе. Если нематериальные активы полностью отвечают стратегии, то их ценность для организации существенно возрастает.

И наоборот, если нематериальные активы не соответствуют стратегии компании, то даже пусть на их развитие была затрачена большая сумма денежных средств, ценность их несравнимо мала. Некоторые принципы оценки материальных и финансовых активов организации, используемые при подготовке баланса, можно в определенной степени применить и к нематериальным активам. В балансе активы отражены такими категориями, как наличные денежные средства, счета к получению, товарно-материальные запасы, имущество, здания, оборудование и долгосрочные инвестиции. Активы выстроены по иерархическому принципу – по степе-

ни ликвидности, то есть по легкости, с которой их можно превратить в наличные.

При оценке нематериальных активов можно использовать модель «каскада», подобную той, которую применяют при составлении баланса для материальных и финансовых активов. Верхний уровень баланса (уровень 1) описывает различные классы активов по степени их ликвидности. Второй уровень – это портфель активов специфической категории. Активы каждой подкатегории имеют свои степени риска. И, наконец, третий уровень описывает специфические активы. Экстраполируя эту модель на нематериальные активы, можно сказать, что уровень 1 представляет консолидированную информацию по трем категориям: человеческий, информационный и организационный капитал. Уровень 2 описывает, как каждый вид нематериального актива соотносится с целевым внутренним процессом, а уровень 3 – их свойства.

Результат исследования соответствия стратегии нематериальным активам компании можно представить в виде отчета о стратегической готовности, который представляет собой общую картину возможностей каждого вида нематериальных активов выполнить свою стратегическую роль (табл. 5).

Модель стратегической карты дает возможность представить человеческий, информационный и организационный капитал как величины, постоянно конвертируемые в наличные средства или ликвидные активы за счет больших объемов продаж и меньших затрат. Для описания статуса нематериальных активов и их роли в поддержке стратегии, существует понятие стратегическая готовность. Стратегическая готовность – это аналог ликвидности: чем выше степень готовности, тем быстрее нематериальные активы могут превращаться в денежные средства. Стратегическая готовность конвертируется в материальную ценность только тогда, когда внутренние процессы создают более высокий уровень дохода и прибыли. Организация не может просто приписать значительную финансовую стоимость такому нематериальному фактору, как «мотивированная и подготовленная рабочая сила», потому что его материальная ценность может быть определена и получена только в контексте стратегии.

Таблица 5

Отчет о стратегической готовности

Актив	Цель	Показатель	Задача	Реальный результат
Человеческий капитал	Человеческий капитал: портфель. Выявить и ликвидировать разрыв между имеющимися в наличии и необходимыми компетенциями в группах стратегических профессий	Готовность стратегических профессий	%	%
Организационный капитал	Лидерство. Создать группу лидеров на всех уровнях, необ-	Разрыв в лидерстве	%	%

	ходимую для мобилизации организации на выполнение стратегии			
	<i>Культура.</i> Проинформировать всех сотрудников компании о миссии, концепции и ключевых ценностях, необходимых для реализации стратегии	<i>Ключевые ценности</i>	%	%
	<i>Соответствие.</i> Обеспечить соответствие целей и мотивации стратегии на всех организационных уровнях	<i>Информированность о стратегии</i>	%	%
	<i>Работа в команде.</i> Обеспечить обмен информацией и лучшим опытом	<i>Обмен лучшим опытом</i>	%	%
<i>Информационный капитал</i>	<i>Информационный капитал: портфель.</i> Обеспечить полный портфель ИТ-приложений, необходимых для реализации стратегии	<i>Готовность информационного портфеля</i>	%	%

На основании финансовой составляющей стратегической карты следует констатировать, что успешная реализация стратегии стоит определенной части роста доходов и некоторой части стоимости для акционеров.

Работники, которые достигли достаточно высокого уровня стратегической готовности, представляют собой один (но только один!) из факторов, которые способствуют такому уровню роста доходов или создания стоимости для акционеров.

Следовательно, готовность человеческого капитала как нематериального актива является необходимым, но не достаточным условием стратегического успеха.

Стратегическое планирование технологического развития пищевой и перерабатывающей промышленности показывает все возрастающую роль инновационной составляющей прикладной науки и переориентацию научных исследований для нужд рынка.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ПО ПЕРЕРАБОТКЕ ПЛОДОВ ОБЛЕПИХИ СИБИРСКОГО РЕГИОНА

Смирнова Л. П., Красноярский институт экономики Санкт-Петербургского университета управления и экономики (НОУ ВПО)

В решении проблем экономического развития особую значимость приобретают вопросы стратегического планирования и технологий. Большинство предприятий пищевой промышленности подвергаются воздействию быстрого научно-технического прогресса. Особую значимость приобретают вопросы разработки инновационных стратегий, новых способов получения биологически активных веществ, расширение ассортимента продуктов питания со сбалансированным содержанием витаминов, усовершенствование существующих технологий с целью создания безотходного производства.

Реализация стратегических решений по развитию пищевой промышленности должна обеспечить целостность аграрной политики в стране, синхронизировать действия федерального центра, сибирского региона и муниципальных образований. Динамичное и эффективное развитие пищевой и перерабатывающей промышленности должно стать не только общеэкономической предпосылкой успешного решения большинства накопленных в отрасли производственных, финансовых, социальных проблем, но и способом системного согласования установок на ускорение темпов развития, сокращение бедности и повышение продовольственной безопасности страны.

Необходимо обеспечить успешную реализацию всего комплекса целей социально-экономического развития страны в рассматриваемой стратегической перспективе. «Сейчас перед нами стоит задача эффективно использовать накопленный опыт и ресурсы для следующего, качественно иного этапа в развитии страны. Вот почему сегодня речь идет о долгосрочной стратегии до 2020 года – по сути, о важнейшем для всего общества выборе дальнейшего пути развития России». Переход на инновационный путь затрагивает все сферы жизнедеятельности граждан и предпринимателей России, которые готовы идти вперед и развиваться при поддержке государства. На сегодняшний день существуют факторы, сдерживающие развитие российского предпринимательства и препятствующие становлению здоровой конкурентной среды, где частный бизнес – ключевое звено технологического прорыва экономики России [1].

При рассмотрении функций стратегического менеджмента технология представляет собой совокупность приемов и способов обработки и переработки различных сред. Совокупность технологических операций составляет технологический процесс в результате, которого происходит качественное изменение обрабатываемых сред, их формы, строения, материальных, технических и потребительских свойств. Потенциальные преимущества продуктов питания изготовленных при помощи инновационных технологий предусматривают более совершенный процесс производства и упаковки, улучшенный вкус и новые питательные свойства за счет содержания лекарственных питательных веществ.

В настоящее время создана международная организация по облепихе, включающая десятки стран участниц и международные интернет-площадки для обмена информацией. На Четвертой Международной конференции по облепихе обозначены новые направления исследований и тенденции отрасли (Облепиха на пути объединения науки и производства, 2009 г.).

В России создана научная школа по селекции облепихи, уникальной по

биохимическому составу, урожайности и устойчивому плодоношению культуры, разработаны методики селекции и сортоизучения, технологии возделывания и размножения, наиболее подходящие территории для выращивания культуры и возможности повышения урожайности до 42 т/га [2].

Пионером по выведению облепихи в культуру является Россия. За создание первых сортов облепихи и введение ее в садовую культуру Е. И. Пантелеева в 1981 году удостоена Государственной премии в области науки и техники. При этом на сегодняшний день более 90% мировых ресурсов облепихи (2 млн. га) сосредоточено в Китае, который за короткий срок стал мировым лидером по площадям занятым плантациями этой культуры и по финансовой поддержке отрасли. В Китае эта культура является стратегической.

Европейскую группу ученых возглавляют представители Германии под руководством проф. Т. Морсея. Немецкие коллеги представили новейшие разработки по технологиям переработки облепихи, поиск критериев оценки качества продуктов переработки, их унификация, маркетинговые исследования. В Индии разработкой продуктов из облепихи занимается институт оборонной промышленности и организации правительственного уровня. Выпускаемая продукция прежде всего направляется на нужды обороны.

Алтайский край – лидер России и стран Ближнего зарубежья по культивации плантаций облепихи и мировой лидер по селекции зимостойких крупноплодных сортов облепихи с заданными свойствами. В настоящее время площади промышленных садов на Алтае достигли 5 тыс. га и превышают показатели большинства регионов.

Сравнительный анализ биохимического состава облепихового масла подтвердил высокое содержание ненасыщенных кислот до 90% и содержание каротиноидов, токоферолов и других биологически активных веществ существенно превышающее показатели других растительных масел (оливкового, кукурузного, масла пшеничного зародыша). Представлены результаты исследования различных режимов экстракции облепихового масла. Повышаются требования к облепихе и получены новые десертные и технические хозяйственно-ботанические сорта.

Усовершенствованы технические средства, приспособления и технологии промышленной уборки урожая, включающие срезку, замораживание и последующий сбор. Проведены научные и производственные испытания ягодоуборочных комбайнов по уборке облепихи в ряде стран. Установлены оптимальные физико-механические параметры сортов облепихи к вибрационному способу уборки. Получены результаты эффективности применения новых препаратов на выживаемость саженцев и для борьбы с вредителями облепиховых плантаций.

Разработаны новые технологии хранения и переработки облепихи. Технологические условия и режимы процесса комплексной переработки позволяют максимально сохранить биологически активные вещества. Большое внимание уделено срокам уборки урожая, а также методам заморозки сырья, как наиболее важным элементам технологической цепочки. Предложены оптимальные параметры технологического процесса исходя из качества получаемых продуктов. Потенциальные преимущества продуктов питания изготовленных из облепихи

при помощи инновационных технологий предусматривают более совершенный процесс производства и упаковки, улучшенный вкус и новые питательные свойства за счет содержания лекарственных питательных веществ. Проведено всестороннее изучение свежих и замороженных плодов облепихи. Получено более высокое содержание витаминов С и Е, а также флавоноидов в облепиховом соке по сравнению с другими плодовыми соками.

Освоение и широкомасштабное применение прогрессивных технологий и технических средств для производства и переработки плодов облепихи позволяет уменьшить пестицидную нагрузку на почву и увеличить валовой сбор экологически чистой продукции, снизить затраты на хранение в 1,5 раза, сократить потери питательных веществ при длительном хранении в 2-2,5 раза и обеспечить выпуск конкурентоспособной продукции.

Материальные результаты инновационной деятельности выступают в виде продуктов и ресурсов, факторов производства к которым относится и технология. Изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадежное, проигрышное конкурентное положение.

На современном рынке покупателя на предпочтения потребителя значительное влияние оказывает качество товара. Концепция всеобщего управления качеством во всем мире заменила маркетинговую концепцию управления бизнесом и определила главным принципом ориентацию на потребителя. Необходимо построить специальную систему для управления качеством, состоящую из взаимосвязанных элементов: организационной структуры, распределения полномочий и ответственности, методов, процедур и ресурсов, необходимых для установления, поддержания и совершенствования качества продукции.

Новая технология выступает как комплексное нововведение, характеризующееся научной новизной, промышленной применимостью, коммерческой реализуемостью и целостностью. Новшества, составляющие новую технологию, включают в себя информационный, материальный, социальный компонент. Информационный компонент состоит из новых научных преимуществ и методов их реализации. Приоритетность технологии характеризует новизну, потенциальную практическую полезность и конкурентоспособность.

Государство переносит акцент экономического развития с сырьевого на высокотехнологичный инновационный прорыв. Создание комплексных технологий переработки дикорастущего и интродуцированного плодовоягодного сырья с целью получения продуктов высокой пищевой и биологической ценности является актуальным направлением в решении проблем коррекции структуры питания.

В современной экологической обстановке безопасность продуктов питания является одним из важнейших факторов, определяющих продолжительность жизни и здоровья населения. Потребность в пищевых продуктах в значительной мере должна удовлетворяться за счет отечественной продукции. Технологические инновации необходимо разрабатывать для переработки местных растительных ресурсов, ценных в пищевом и биологическом отношении.

Один из источников такого сырья облепиха, обладающая уникальностью благодаря способности накапливать в мякоти липиды, сахара, витамины и другие вещества, обладающие пищевой и биологической ценностью.

Растительные масла являются одним из основных компонентов в питании человека и играют важную роль в метаболических процессах в организме. Поэтому ежегодно потребность в растительных маслах возрастает. Традиционная технология производства требует совершенствования, улучшения качества получаемых продуктов и снижения затрат на их производство. Интенсивная механическая и тепловая обработка материала при высокой влажности неблагоприятно сказывается на белковом и липидном комплексе, ухудшает качество получаемых продуктов, снижает их биологическую ценность за счет денатурации белка и инактивации биологически активных соединений.

Для экстракции растительных масел используется большое количество растворителя, что увеличивает себестоимость продукции и негативно сказывается на ее качестве. Это приводит к проблемам взрывоопасности на производстве и регенерации растворителя. Один из возможных вариантов решения проблемы – применение биотехнологического подхода к извлечению растительных масел. Предложен перспективный способ водной экстракции масел из растительного сырья.

Плоды облепихи по количественному и качественному содержанию биологически активных и их воздействию на организм человека превосходят плоды и ягоды многих других растений.

Облепиховое масло – важнейший продукт переработки плодов облепихи. Биологическая ценность и фармакологические свойства облепихового масла обусловлены содержащимися в нем каротиноидами, токоферолами, эссенциальными жирными кислотами, стеринами, фосфолипидами и другими биологически активными веществами.

Химический состав изучаемого растительного сырья не стабилен. Он варьирует в зависимости от таких факторов как место произрастания, погодные условия, сорт, степень зрелости. При преждевременном сборе не успевают накопиться в полном объеме питательные вещества, имеют кислый вкус. Поздний сбор ведет к ухудшению качества и технологических свойств. Такие плоды более подвержены механическим повреждениям и поражению микроорганизмами, хуже выдерживают длительное хранение и не могут быть реализованными замороженными ввиду несоответствия требованиям нормативной документации.

Необходимо продолжить работы по комплексному использованию плодов облепихи, по созданию новых лечебных препаратов, решению проблем промышленного возделывания и уборки урожая.

Решение этих задач будет способствовать обеспечению населения экологически чистыми поливитаминными лечебно-профилактическими продуктами питания и высокоэффективными лечебными препаратами из растительного происхождения.

Стратегическое планирование технологического развития пищевой и перерабатывающей промышленности показывает все возрастающую роль инновационной составляющей прикладной науки и переориентацию научных исследований для нужд рынка.

Литература

1. Велихов Е. П. Развитие агропромышленного комплекса, пищевой и перерабатывающей промышленности – стратегия и механизмы реализации / Е. П. Велихов. – М.: Национальный конгресс «Приоритеты развития экономики», 2009.

2. Хабаров С. Н. Средообразующая роль облепихи в садах Западной Сибири. // Облепиха на пути объединения науки и производства: материалы Четвертой Международной конференции по облепихе / Россельхозакадемия. Сиб. Отд-ние ГНУ НИИСС им. М. А. Лисавенко. – Барнаул, 2009.

НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Еремин А.Н., Красноярский институт экономики Санкт-Петербургского университета управления и экономики (НОУ ВПО)

Руководством страны поставлена задача – преодолеть технологическое и экономическое отставание России от наиболее передовых стран. Для эпохи индустриальных обществ было приемлема идея «догоняющего развития», которая зачастую распространяется на постиндустриальную эпоху. В. Мау, например, предлагает концепцию догоняющей постиндустриализации [1]. Нам представляется, что на рынке, тем более глобальном, невозможно выйти в лидеры, пытаясь догонять конкурентов – мы попадем в тиски парадокса Зенона «Ахиллес и черепаха». Необходима стратегия прорыва.

А. Эйнштейн заметил как-то: «Сложные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том же уровне мышления, на котором мы находились в момент их зарождения». Нам надо определить для себя особенности рыночного мышления, дающие несомненные преимущества перед другими участниками конкуренции. Субъектам рынка свойственны мышление и поведение, обусловленные собственными потребностями. Они ставят себе задачи и решают их. Психология менеджмента определяет такой характер поведения как проактивность [2]. Приставка «про –» образует такие значения слов, как достижение цели, полнота действия, законченность действия, завершенность процесса. Например, пройти, просверлить, просмотреть, продвинуть (вперед, дальше), проникнуть, прозреть. Проактивность, следовательно, есть активность, совершающая полную, всеохватывающую деятельность, имеющая конечную цель и достигающая эту цель. Активность, возникающая в ответ на внешний стимул, является реактивностью. Реактивная модель поведения схематически выглядит так:



Рис. 3. Реактивная модель поведения

Между внешним раздражителем и реакцией нет никакого пространства свободы. Такое реактивное поведение – удел животного. Для человека некий выбор всегда есть, кроме исключительных ситуаций, когда своей прошлой деятельностью он практически лишил себя свободы выбора в настоящем. С. Кови

считает, что проактивность – это способность действовать на основе принципов, а не раздражителей и способность подчинять чувства ценностям [2]. Исходя из этого, проактивная модель поведения весьма отличается от реактивной.

Раздражитель	Свобода выбора	Реакция
Самосознание		Воля
Воображение	Совесьть	

Рис. 4. Проактивная модель поведения

Данная модель показывает, что между раздражителем и реакцией стоит свобода выбора, состоящая из четырех компонентов. Естественно, что широта этой свободы у всех разная, в зависимости от того, насколько человек реально обладает этими четырьмя достоинствами. Эти достоинства позволяют ему самому выбирать реакции на внешний стимул:

самосознание (переживание единства и специфичности своего Я как автономной личности, наделенной желанием, чувствами, мыслью, способностью к действию.);

совесьть (соотнесение поступков с фундаментальными принципами);

воображение (способность создавать в уме независимую реальность и искать новые пути);

воля (способность действовать, опираясь на самосознание и внутренние ценности).

Эти четыре качества являются основой проактивности, внутренней свободы человека. Ясно, что мы рассматриваем, как приемлемую для нас, проактивность гуманистической направленности.

Проактивность есть наличие у каждого человека стремления самому вершить свою судьбу. *Проактивность* – это правильное установление цели и активное достижение поставленной цели вне зависимости от происходящего вокруг.

Проактивный человек стремится стать субъектом, а не объектом действия. Его поведение обусловлено его же решениями, а не обстоятельствами. Проактивные люди сами несут ответственность за все, что с ними происходит. Их поступки являются результатом сознательного выбора, основанного на признаваемых ими абсолютных ценностях, а не продиктованы обстоятельствами или эмоциями.

Все сказанное о проактивности человека полностью относится и к организациям (группам). А. И. Пригожин [3] связывает эффективность организации с наличием такого элемента культуры, как проактивность. Это означает сознательную способность и желание субъекта к самостоятельной, инициативной работе в проблемном поле, стремление к решению задач, принятие на себя ответственности за успех и неудачу.

Идея обретения субъектности через проактивность коррелирует с принци-

пом деятельностного подхода С. В. Картунова [4]. Он противопоставляет деятельностный подход натуралистическому, полагая, что источником любых и всяческих опасностей являемся мы сами. Своей деятельностью или бездействием мы детерминируем окружающую действительность, создавая благоприятные или неблагоприятные ситуации. Основное отличие деятельностного подхода от натуралистического в том, что опасными или безопасными являются сами наши системы деятельности, а не зависимость от свойств материи, с которой мы имеем дело.

Стать проактивным, устранить реактивное поведение в жизни можно, придерживаясь следующих основных принципов:

- 1) полностью понять смысл ситуации и прояснить свою позицию;
- 2) всегда иметь абсолютно ясные цели;
- 3) вначале решить свои главнейшие проблемы;
- 4) быть абсолютно уверенным в своем успехе.

Как отмечает зам. главы президентской администрации В. Ю. Сурков [5], «крупный бизнес уже практически созрел для реиндустриализации, но от инноваций все пытается отпихнуться. На предприятиях меняется оборудование, которое привозят из-за границы. Но для того, чтобы быть конкурентоспособным, надо и самим что-то изобретать...».

Очевидно, что жизнь предъявляет самые жесткие требования к активности, мобильности и целеустремленности отдельных людей и организаций. Чтобы занять достойное место в мире надо стать равноправным (или доминирующим) субъектом в геоэкономической сфере с учетом своих ценностей.

Литература

1. Полит.Ру, <http://old.polit.ru/documents/504559.html>.
2. Кови Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. – М.: «Альпина Паблишерз», 2010. – 374 с.
3. Пригожин А. И. Цели организаций: стереотипы и проблемы. // *Общественные науки и современность*, 2001. № 2. С. 5-19
4. Картунов С. В. Становление политики безопасности: формирование политики национальной безопасности России в контексте проблем глобализации. – М.: Наука. 2003. – 523 с.

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Яковлева В. Н., Красноярский институт экономики Санкт-Петербургского университета управления и экономики (НОУ ВПО)

Серьезным свидетельством взросления российского предпринимательства служит активизация его участия в развитии практик *корпоративной социальной ответственности (КСО)*. Руководители многих известных отечественных компаний и крупных ассоциаций работодателей публично заявляют, что: «время

«дикого» бизнеса прошло и предприниматели – в особенности члены предпринимательских объединений, начинают ощущать себя неотъемлемой частью общества» [1. с.17]. Думается, что это признание является результатом глубокого осмысления стремительно развивающихся тенденций в экономике и общественной жизни России и мира, принципиально изменяющих условия ведения современного бизнеса. Глобализация, выход на международные рынки, изменение отношений государства и бизнеса внутри страны (развитие межсекторального партнерства) подводят российские компании к выводу о необходимости пересмотра самой концепции предпринимательской деятельности, внедрения и соблюдения международных стандартов КСО и этических норм ведения бизнеса. Корпоративная социальная ответственность – это емкое, многогранное и динамичное по своему содержанию понятие. История научной дискуссии о сущности социальной ответственности бизнеса, начавшаяся с середины двадцатого века, продолжается до настоящего времени. В научной литературе по проблемам КСО представлено множество концепций, ассоциируемых с корпоративной социальной ответственностью. Наибольшую известность из них, по мнению крупного российского ученого Ю. Е. Благова, получили: «корпоративная социальная ответственность», «корпоративная социальная восприимчивость», «корпоративная социальная деятельность», «этика бизнеса», «менеджмент заинтересованных сторон», «корпоративное гражданство», «устойчивое развитие», «корпоративная социальная отчетность» и другие. Причем, эти динамично развивающиеся концепции не находятся в состоянии противостояния, а скорее дополняют и развивают друг друга [2]. Многообразие подходов к проблеме делает непростой задачей определение основного, базового понятия «корпоративная социальная ответственность», соответствующего уровню современных научных исследований и деловой практике. В качестве определения, оттеняющего и стратегический, и прикладной характер КСО, можно предложить следующее: корпоративная социальная ответственность – это философия поведения и концепция стратегического управления компанией своей деятельностью, направленной на удовлетворение ожиданий заинтересованных сторон в целях долгосрочного устойчивого развития компании и общества в целом.

Одним из первых международных документов, определившим ключевые области корпоративной социальной ответственности, стал Глобальный договор ООН (1999 год). Принципы КСО: в области прав человека, сфере труда, охраны окружающей среды и борьбы с коррупцией, изложенные в Глобальном договоре, определили базу для развития социально ответственной деятельности компаний. В настоящее время существует большое разнообразие международных инициатив в области КСО и стандартов отчетности по КСО. Наиболее распространенными среди них являются Руководство GRI, разработанное Глобальной инициативой по отчетности (Global Reporting Initiative – GRI), рекомендации прошли два обновления; серия стандартов AccountAbility 1000 (AA 1000S), экологический стандарт ISO 14001, стандарт для оценки систем

управления SA 8000. В ноябре 2010 года принят международный стандарт ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности». Работа над ним продлилась почти три года. В этом международном стандарте определены основополагающие принципы социальной ответственности и даны практические рекомендации по применению и интегрированию социальной ответственности в деятельность организаций всех типов и размеров.

Институт социально ответственного бизнеса, характерный для стран с устойчивой рыночной экономикой, с развитыми демократическими традициями и активным государственным участием в развитии КСО, в России проходит начальные этапы своего становления. В 2004 году *Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП)* была одобрена Социальная хартия российского бизнеса. Социальная хартия определила основополагающие принципы социально ответственной деловой практики, которые применимы в повседневной деятельности любой организации, вне зависимости от профиля деятельности и формы собственности. В 2007 году Социальная хартия официально признана национальным документом, соответствующим Глобальному договору ООН (в этом же году обновлена редакция Социальной хартии). Другим значимым достижением в области нормативного регулирования социальной ответственности бизнеса в России стал документ: «Базовые индикаторы результативности. Рекомендации по использованию в практике управления и корпоративной нефинансовой отчетности», разработанные также РСПП. Цель создания документа – предоставить организациям систему надежных показателей экономической, социальной и экологической результативности деятельности, отвечающих международным стандартам в этой области и, одновременно с этим, адаптированных к российской системе учета и законодательства, пригодных для использования в нефинансовой отчетности.

Ассоциация менеджеров приняла в 2006 году «Меморандум о принципах корпоративной социальной ответственности». В Меморандуме выражено стремление бизнеса очертить круг своей социальной ответственности «в целях устойчивого развития и сохранения ресурсов для будущих поколений». Основные положения Меморандума касаются приоритетных направлений КСО, взаимодействия с основными заинтересованными сторонами, коммуникационной стратегии бизнеса. В последующие годы Комитетом Ассоциации Менеджеров по корпоративной социальной ответственности принято ряд документов и проведено исследований в области КСО, оказывающих конструктивное влияние на развитие социально ответственной позиции российского бизнеса.

Первоначально в различные формы социальной активности был вовлечен крупный капитал России. Пионерами среди крупных российских компаний, начавших внедрять управление КСО и социальную отчетность с использованием мировых стандартов в этой области, являются: ГК «Норильский никель», ОАО «ЛУКОЙЛ», РАО «ЕЭС России», ОАО «Татнефть», группа СУАЛ, ОАО «Магнитогорский МК» и другие. Опыт компаний, интегрирующих КСО в корпоративную стратегию, зарабатывающих репутацию хорошего

«корпоративного гражданина», показывает, что они имеют больше возможностей выгодно позиционировать себя на рынке и формировать сильную приверженность среди своих работников, партнеров и потребителей. Многие руководители стали оценивать социальную деятельность как долгосрочные инвестиции в развитие бизнеса. Результаты исследований деятельности многих успешных мировых компаний, проведенных известными специалистами в области маркетинга и менеджмента Ф. Котлером и В. Пфферч, подтверждают, что «компании, которые ведут бизнес в манере, которая отвечает их многочисленным целевым аудиториям, обладают стратегическим деловым преимуществом» [3. с.381]. С середины 2000-х годов в практику КСО включились новые добывающие, производственные, торговые, сервисные и финансовые компании. Социальная активность компаний проявляется как в разных объемах и формах, так и по-разному интегрируется в деятельность компаний. В аналитических докладах, посвященных исследованию корпоративной социальной деятельности российских компаний, отмечены такие распространенные практики проявления ответственного ведения бизнеса, как создание подразделений, отвечающих за реализацию стратегии в области КСО, участие в социальных программах, наличие кодекса корпоративного управления, активизация диалога с заинтересованными сторонами, подготовка и публикация социального корпоративного отчета [4, 5]. Согласно данным РСПП, в декабре 2009 года зарегистрировано 198 нефинансовых отчетов от 75 компаний. Достаточно сравнить эти показатели с начальными этапами становления отчетности, чтобы увидеть динамику развития нефинансовой отчетности в России: в 2001-2002 годах выпущено 3 отчета; в 2003 году – 5 отчетов; в 2004-2005 годах – 26 отчетов. Развитие корпоративной социальной ответственности в российском бизнесе происходит в соответствии с мировыми тенденциями: идет переход от традиционной «хаотичной» благотворительности и филантропии к интеграции принципов КСО в корпоративную стратегию, социальному инвестированию, социальным стандартам, социальной отчетности, социальному аудиту и сертификации. Эти процессы более характерны для крупных компаний, предприятия среднего и малого бизнеса пока менее активны в освоении современных практик социально ответственного поведения.

К причинам, сдерживающим дальнейшее развитие практик КСО и расширения масштабности этой деятельности в России, эксперты относят: неразвитость институтов гражданского общества, низкий уровень культуры взаимоотношений и партнерства внутри «треугольника» бизнес-государство-общество, нехватку квалифицированных специалистов по КСО (с этим связывают отсутствие во многих компаниях системного и скоординированного менеджмента социальной деятельности). Не стимулируют усилия компаний внедрять КСО и слабый интерес СМИ к проблемам их социальной активности, неустойчивость сотрудничества бизнеса с некоммерческими организациями в сфере КСО, несовершенство законодательной базы в области КСО, низкий уровень участия институтов власти в развитии КСО [4, 6].

Большим испытанием неокрепшей российской практики КСО стал мировой экономический кризис. Компании не только сократили расходы на социальные и благотворительные программы, но и часто проводили мероприятия по сокращению издержек с нарушением действующего законодательства, без диалога с сотрудниками. Кризис проявил социальную несостоятельность тех компаний, которые лишь декларировали свою приверженность принципам КСО, а не интегрировали их в стратегию своего бизнеса. В свою очередь, следует ожидать, что те компании, которые обеспечили более глубокую взаимосвязь КСО с системой корпоративного управления и достигли наиболее сбалансированного подхода к корпоративным социальным инвестициям, могут с меньшими потерями и достаточно устойчиво начать подъем экономического роста.

Дальнейшее развитие практик КСО в России во многом будет определяться активизацией и расширением деятельности властей разного уровня в комплексном содействии КСО. Государственная политика должна, прежде всего, направлена на стимулирование естественной инициативы бизнеса следовать принципам КСО и создание благоприятной законодательной базы для эффективного добровольного вклада компаний в экономическую, социальную и экологическую сферы устойчивого развития общества. Для совершенствования и распространения практик КСО в корпоративном управлении российского бизнеса не менее важным является и развитие образования в этой сфере, которое способствовало бы формированию единых подходов в оценке результатов социально ответственной деятельности компаний, «единого понимания сущности КСО и системного характера корпоративной социальной деятельности» [5].

В этой ситуации весьма своевременной можно рассматривать инициативу Комитета Ассоциации Менеджеров по корпоративной социальной ответственности по созданию образовательной программы в области КСО для топ-менеджеров компаний до конца 2011 года. Цель программы – сформировать у современных руководителей компаний многогранное видение КСО, понимание стратегической значимости КСО в повышении инвестиционной привлекательности, капитализации и устойчивого развития компаний.

Важным фактором в ускорении темпов внедрения КСО в нашей стране и повышении уровня управления социальной деятельностью российских компаний может стать включение дисциплины «Корпоративная социальная ответственность» в качестве базового курса в подготовку бакалавров по направлению «Менеджмент» в соответствии с *федеральными государственными стандартами профессионального образования (ФГОС ВПО)* третьего поколения. В новых стандартах четко определены ключевые компетенции, связанные с овладением данного курса. В результате изучения дисциплины «КСО» обучающийся должен знать: основы генезиса концепции корпоративной социальной ответственности (КСО), роль и место этики бизнеса в системе КСО; основные направления интегрирования КСО в теорию и практику

стратегического управления; приобрести умения: идентифицировать, анализировать и ранжировать ожидания заинтересованных сторон организации с позиций концепции КСО; диагностировать этические проблемы в организации и применять основные модели принятия этических управленческих решений; владеть методами формирования и поддержания этического климата в организации. Приход в российские компании молодых менеджеров с новой управленческой философией, с новым видением корпоративной социальной деятельности благотворно повлияет на принятие управленческих решений с учетом и экономического, и экологического, и социального эффекта, а, следовательно, и позитивно отразится на повышении устойчивого развития самих компаний.

Литература

1. Социальная ответственность бизнеса. Интервью с Борисовым С. Р. , президентом Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России». // Секрет фирмы: январь-февраль, 2006.

2. *Благов Ю. Е.* Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции / Ю. Е. Благов; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010.

3. *Котлер Ф.* Бренд-менеджмент в B2B-сфере / Филип Котлер, Вальдемар Пфферч; пер. с англ. – М: Вершина, 2007.

4. Из России с любовью: Национальный вклад в глобальный контекст КСО. 2008. The Economist Intelligence Unit.

5. Доклад о социальных инвестициях в России 2008: Интеграция КСО в корпоративную стратегию. Под общ. Ред. Ю. Е. Благова, С. Е. Литовченко, Е. А. Ивановой. – М.: Ассоциация Менеджеров, 2008.

6. *Яровой А. И.* Влияние институтов власти на развитие корпоративной социальной ответственности в России и Европейском союзе. 2010. <http://hghltd.yandex.net>.

ГЕНЕЗИС ПОНЯТИЯ «PR»: ОТ ВИДА РЕКЛАМЫ ДО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Змановская Е. Г., Сибирский Федеральный Университет.
Институт управления бизнес процессами и экономикой

Отношения бизнеса и СМИ в сфере PR («public relations», связи с общественностью) на сегодняшний день порождают множество дискуссионных вопросов, как в деловой, так и в научной среде. Особо значимой в отношениях представителей деловых кругов и прессы является проблема, основанная на практической сложности разграничения понятий «реклама» и «связи с общественностью». С точки зрения бизнеса значение имеет финансовый фактор, поскольку существует устоявшееся мнение, что реклама всегда требует

оплаты, в отличие от PR. С позиции СМИ ключевым фактором является качество предлагаемой к размещению или освещению информации, и они требуют оплатить публикацию предоставленного PR-службами материала. Так, по мнению представителя СМИ в лице Глеба Прозорова, управляющего директора газеты «Ведомости» существует две формы коммуникаций с бизнесом: информационная и коммерческая, при этом определяющим фактором является ценность предоставляемой представителем предприятия информации, несмотря на целевые установки предприятия (положительная репутация или рост объема продаж). Действительно, с практической стороны вызвать интерес со стороны СМИ к самой информации представляется более сложной задачей, чем к оплате за ее размещение. Однако, затраты, произведенные таким образом, часто оказываются неоправданными, так как не приводят к желаемым последствиям, что в свою очередь является вполне объяснимым с точки зрения логики, согласно которой конкретные цели достигаются благодаря использованию необходимых именно для этого средств.

В литературе по менеджменту вопрос соотношения понятий «реклама» и «связи с общественностью» является дискуссионным, при этом отмечаются тенденции трансформации самого понятия «связи с общественностью», тогда как у понятия «реклама» существует установленная Законом о рекламе дефиниция: «реклама – оплаченная информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке».

В книге Вольфганга Хойера «Как делать бизнес в Европе», одной из первых книг по менеджменту, появившихся на постсоветском пространстве, PR представлены непосредственно как вид рекламы: «реклама в целях создания престижа предприятия в обществе («public relations») находится в тесной связи с внутрифирменной рекламой и использует следующие средства: контакты с представителями прессы на предмет создания статей рекламного характера, объявления в прессе, рекламирующие не прямо товар, а достижения предприятия, участие руководителей предприятия в общественной жизни страны» [8]. Соотношение понятий «реклама» и «связи с общественностью», исходя из данного В. Хойером определения, выражаются в форме соподчинения, что можно представить графически с помощью кругов Эйлера (рис. 5).

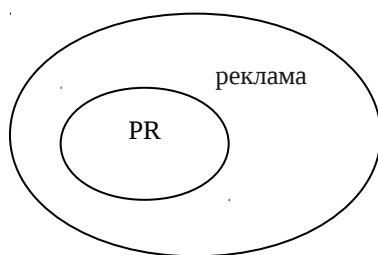


Рис. 5. Соподчинение понятий
(подчиняющее понятие – «реклама», подчиненное понятие – «PR»)

Несколько лет назад связи с общественностью или PR рассматривались как один из эффективных способов продвижения на рынке как компаний, так и производимых ими товаров и услуг, т. е. как составляющая комплекса маркетинга. Сходство между ПР и рекламой выражается в том, что используются аналогичные этапы и методики, позволяющие определить целевые аудитории, сформулировать основные сообщения, а затем организовать воздействие на аудиторию (нередко с использованием возможностей СМК), нередко приводило к ошибочному отождествлению понятий «реклама» и «связи с общественностью», несмотря на то, что многие авторы делали акцент на различии их целей, функций, объекта воздействия, частоты подачи информации, степени вовлеченности персонала в процесс коммуникации, времени проявления результатов и сложности их оценки. Данное отношение рассматриваемых понятий можно охарактеризовать как пересечение в соподчинении по отношению к общему родовому понятию «методы продвижения» (рис. 6).

Цель рекламы – создание образа фирмы или товара, способствующего увеличению товарооборота, а цель PR – создание положительного образа организации в сознании потенциального потребителя, а также других заинтересованных сторон.



Рис. 6. Пересечение понятий «реклама» и «ПР» в соподчинении по отношению к общему родовому понятию «методы продвижения»

Галина Молдован в этом отношении указывает на то, что реклама информирует, убеждает, напоминает потребителю о продукте, а PR – помогает достичь гармонии в восприятии потребителем компании и ее деятельности [4, с.110]. Объектом рекламы являются потенциальные покупатели, тогда как объектом ПР выступают различные группы общественности (как внешние, так и внутренние).

Частота подачи информации в сфере ПР характеризуется постоянством, а рекламных сообщений – периодичностью. Если в рекламный процесс предприятия вовлечен ограниченный круг сотрудников компании, то ПР охватывают всех сотрудников компании от первых лиц до рядовых работников. Результаты рекламы выражаются, главным образом, в изменении объема продаж, определяемое путем элементарных вычислений, в то время как результатом ПР является рост стоимости нематериальных активов компании, оценка которых представляет очевидную сложность поскольку кроме наличия множества значимых факторов растягута во времени.

Средства рекламной и PR-коммуникации за исключением СМИ также различаются. Однако именно в сфере PR-коммуникаций СМИ играют центральную роль, так как доля информационных коммуникаций всегда превышает долю неинформационных. Здесь важно обратить внимание на тот факт, что в отличие от рекламы, в отношении PR-коммуникаций СМИ играют двойную роль: и основного канала трансляции информации, и самостоятельной значимой аудитории.

В своем электронном учебнике Е. С. Ведров, Д. В. Петухов и А. Н. Алексеев и рекламу и связи с общественностью определяют как методы продвижения товаров, услуг, идей, причем отличительной чертой рекламы они считают ее возмездность, тогда как связи с общественностью они характеризуют совместностью усилий предприятия и иных организаций или лиц по созданию благоприятного впечатления о производимой им продукции в сознании населения [2]. Того же мнения придерживаются Е. В. Трубочеев, указывая на то, что при наличии тесной взаимосвязи между PR-деятельностью и рекламной практикой, последняя в отличии от первой существует, главным образом, на некоммерческой основе [7], и И. А. Солдатенко, подчеркивая, что PR в цивилизованном мире практически бесплатны для источника сообщения [6, с.294]. Действительно, каждому человеку известно, что реклама – это всегда оплаченное сообщение, именно по этой причине доверие к рекламе всегда меньше, чем к PR. Однако, разграничение понятий «PR» и «реклама» по принципу возмездности нельзя назвать абсолютно верным, поскольку PR не является бесплатным видом рекламы, а, напротив, требует немало затрат: и времени, и финансов (заработная плата штатных сотрудников, гонорары привлеченных специалистов), хотя оплачивается не доведение информации до аудитории, а исключительно создание информационного повода.

Согласно дефиниции Г. Г. Почепцова, президента Украинской ассоциации паблик рилейшнз, PR представляет собой отдельную отрасль менеджмента, а именно «науку об управлении общественным мнением или менеджмент коммуникаций» [5, с.20].

В учебнике И. В. Алешинной PR определяется уже как самостоятельная функция менеджмента по установлению и поддержанию коммуникаций между организацией и ее общественностью, наряду с финансовым менеджментом, менеджментом человеческих ресурсов (персонала), менеджментом информационных систем, операционным менеджментом, маркетингом [1, с.3]. Следует отметить, что еще в 1975 году Р. Харлоу определял PR как особую функцию управления, которая способствует установлению и поддержанию общения, взаимопонимания и сотрудничества между организацией и ее общественностью. Более того, данная И. В. Алешинной дефиниция аналогична определению, данному Генеральной ассамблеей CERP: «PR – одна из функций менеджмента, цель которой – достичь взаимопонимания и установить плодотворные отношения между организацией и ее аудиториями путем двусторонней коммуникации» [9]. В журнале «Паблик рилейшнз ньюс» PR также определяется как функция менеджмента, которая оценивает отношение общественности, приводит политику и действия человека или организации в

соответствие с интересами общественности, планирует и претворяет в жизнь программу действий для того, чтобы завоевать понимание общественности и быть ею принятым. Английские и немецкие авторы книг по ПР (в частности, Wragg D.W., Ronnerberg F.) также определяют PR как функцию менеджмента.

Н. Майорова представляет рекламу как тактический инструмент продвижения, а PR как стратегический инструмент продвижения товара или компании [3]. И. А. Солдатенко (2009 г.) указывает на то, что PR использует рекламу в качестве инструмента для достижения PR-целей [6, с.295], что можно представить графически с помощью кругов Эйлера (рис. 7).

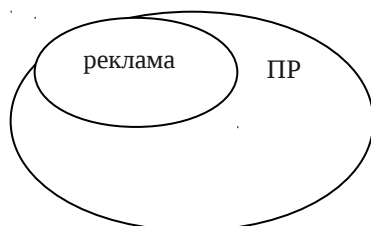


Рис. 7. Соподчинение понятий (подчиняющее понятие – «PR», подчиненное понятие-«реклама»)

Очевидно, данная концепция PR, несомненно, в наибольшей степени отвечающая действительности, является обратной по отношению к концепции В. Хойера.

Таким образом, анализируя логическое отношение между понятиями «публик рилейшенз» и «реклама» наблюдается их трансформация от подчинения первого второму, минуя их пересечение в соподчинении по отношению к общему родовому понятию «методы продвижения», и до подчинения второго первому.

В современных условиях перед любым предприятием, заинтересованном в увеличении объема реализации товара и в укреплении своей позиции на рынке, необходимо формирование благоприятной покупательной среды, для чего требуется решить задачу оптимального распределения маркетингового бюджета между различными формами маркетинговой коммуникации, разработать медиаплан, определить качественный сегмент рынка, точно определить целевую аудиторию и грамотно позиционировать товар, создать и эффективно продвигать бренд. На данном этапе развития социума, называемого информационным огромная роль принадлежит процессу коммуникации и непосредственно информации. В эпоху глобализации потребитель недоверчив и избирателен: не всегда полагается на рекомендации родственников и знакомых, не всегда доверяет рекламе, при выборе товара ориентируется на качественные характеристики, степень надежности производителя, оперативность и уровень и доступность сервисного обслуживания.

В этих условиях взаимодействие с общественностью должно быть постоянным: предприятие не может адекватно восприниматься обществом, которое не располагает о нем достаточной достоверной положительной

информацией, и наоборот, незнание тенденций, формирующих потребности общества, делает предприятие неспособным отвечать этим потребностям.

Крупный промышленный, финансовый, страховой бизнес активно использует в своей деятельности PR. Однако, некоторые мелкие и средние предприятия редко прибегают к инструментам PR, предпочитая использовать рекламу. Но, хотя реклама предприятия отражается на формировании его образа в глазах общественности, только двусторонний характер связей с общественностью, связанный с наличием обратной связи (от объекта к субъекту), и являющийся одним из отличий PR от рекламы, позволяет получать и анализировать информацию об отношении общественности к предприятию и его продукции, а также преобразовывать ее, путем воздействия на объект, изменяя его состояние в благоприятном для предприятия направлении.

Используя рекламу, как единственный инструмент PR, следует помнить о невозможности совмещения рекламных сообщений с предоставлением полной достоверной информации, необходимой для эффективного формирования покупательной среды. Отдавая предпочтение рекламе, руководство предприятия должно помнить о том, что в современных условиях избежать взаимодействия с общественностью невозможно, т. е. оно состоится в любом случае (с участием самого предприятия или без него), однако, сложно прогнозировать результат стихийных PR-коммуникаций, а вследствие этого, вероятность риска нежелательных для предприятия последствий является существенной.

Общественное мнение о предприятии и его продукции формируется при значительном влиянии СМИ, что обуславливает необходимость поддержания связей с СМИ, рассматривая их не только как канал передачи рекламной информации, а как значимую аудиторию PR-коммуникаций, а также возможный канал PR-коммуникаций.

Литература

1. *Алешина И. В.* Паблик рилейшнз для менеджеров. – М.: ИКФ Экмос, 2004. – 480 с.
2. *Ведров Е. С., Петухов Д. В., Алексеев А. Н.* Маркетинговые исследования. Часть 2. Учебный курс // <http://www.e-college.ru>.
3. *Майорова Н.* PR-технологии в отечественном кинопрокате [Электронный ресурс] // Международный пресс-клуб. PR-библиотека. PR-технологии: [сайт]. – [Б.м., 2009]. – URL: <http://www.pressclub.host.ru>.
4. *Молдован Г.* PR и реклама: какие инструменты выбрать для продвижения? // Business class, – 2007, – №11-12 – С.110-127.
5. *Почепцов Г. Г.* Паблик рилейшнз для профессионалов. – 6-е изд., доп. – М.: Рефл-бук: Ваклер, 2005. – 638 с.: табл.
6. *Солдатенко И. А.* Реклама и паблик рилейшенз: сотрудничество в условиях конкуренции // Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства. Збірник наукових праць. – №15 2009. С.294-295.
7. *Трубочеев Е. В.* Инвестиционная стратегия Учебный курс // <http://www.e-college.ru>.

8. Хойер В. Как делать бизнес в Европе? – М.:Прогресс-1990. – 253 с.
9. Система маркетинговых коммуникаций //romver.ru.

СРАВНЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ ЯНДЕКС.ДИРЕКТ И GOOGLE.ADWORDS НА ПРИМЕРЕ КОНТЕКСТНОЙ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ КИЭ СПБАУЭ

Попова О. В., Солоненко Е. Н., Красноярский институт экономики Санкт-Петербургского университета управления и экономики (НОУ ВПО)

Красноярский институт экономики в течение двух последних лет активно использует контекстную интернет-рекламу в системах Яндекс.Директ и Google.AdWords с целью привлечения абитуриентов в период приемной кампании. Отметим, что целью оптимизации любой рекламной кампании, проводящейся в контекстном формате в сети Интернет является достижение оптимального соотношения между количеством кликов и средней стоимостью за один клик при фиксированном рекламном бюджете.

$$\text{количество кликов} = \frac{\text{рекламный бюджет}}{\text{средняя стоимость за один клик}}$$

Особенностью контекстной рекламной кампании 2011 года является то, что, в связи с введением доменной зоны РФ, в качестве эксперимента и с целью улучшения позиций в поисковых системах в ответ на релевантные запросы, адреса страниц на сайте Красноярского института экономики были переведены на кириллицу. Суть эксперимента в целом заключается в размещении максимально одинаковой контекстной интернет-рекламы с одинаковым набором ключевых фраз¹ и настройками параметров рекламной кампании в системах Яндекс.Директ и Google.AdWords. В ходе рекламных кампаний ведется наблюдение за основными измеряемыми параметрами: количеством показов², количеством кликов³, ценой за клик⁴, кликабельностью (CTR)⁵ с целью сделать выводы об эффективности этих двух инструментов контекстной рекламы. Обе системы предоставляют широкий набор инструментов и для управления параметрами рекламной кампании с целью ее оптимизации, и для анализа получаемых статистических данных. Эксперимент стартовал 1 марта 2011 года, в период весеннего набора студентов на заочное обучение. Первый этап эксперимента – создание и настройка рекламных кампаний, позволяет сравнить, проанализировать и дать субъективную оценку пользовательского интерфейса обеих систем. Полученные результаты представлены в табл. 6.

¹ «Ключевая фраза» — слово, или словосочетание, наличие которого в поисковом запросе пользователя, вызывает показ рекламного объявления.

² «Показ» — отображение рекламного объявления на странице сайта его посетителю.

³ «Клик» — переход пользователя по ссылке с объявления на сайт рекламодателя.

⁴ «Цена за клик» — сумма, списываемая со счета рекламодателя за клик по его объявлению.

⁵ «CTR» — процентное отношение числа кликов к числу показов.

Таблица 6

Сравнение интерфейсов систем контекстной интернет-рекламы

№ п/п	Оцениваемый параметр интерфейса	Google.AdWords	Яндекс.Директ
1.	Объем текста в объявлении, знаков	Заголовок - 25 Тело - 1 строка - 35 2 строка - 35	Заголовок - 33 Тело - 75
2.	Группировка объявлений	Несколько объявлений на один набор ключевых фраз	Одно объявление на один набор ключевых фраз
3.	Подсказки при подборе ключевых фраз	Автоматические, на основе статистики запросов Google.AdWords	Автоматические, на основе статистики запросов Яндекс.Директ
4.	Расширение объявлений (при показе в зоне спец. размещения)	Задаются сразу на всю кампанию	Задаются отдельно для каждого объявления
5.		Неограниченное количество расширений	Обязательно 3 расширения
6.		Различные типы: дополнительные ссылки, адрес, номер телефона.	Только один тип - дополнительные ссылки
7.	Работа с кириллицей в URL	Пока не поддерживается. Поэтому удалось указать только общий адрес сайта http://www.krkime.com , а не конкретный URL на каждое объявление	Полная поддержка: http://www.krkime.com/киэ/вуз http://красноярский-институт-экономики.рф/киэ/вуз
8.	Период для ограничения бюджета	День	Неделя

Окончание таблицы 6

9.	Задание наборов минус-слов ⁸	На уровне кампании в целом и на уровне группы объявлений ⁹	На уровне кампании в целом и на уровне отдельной ключевой фразы
----	---	---	---

⁶ «-» - субъективно менее предпочтительно из двух сравниваемых вариантов.

⁷ «+» - субъективно более предпочтительно из двух сравниваемых вариантов.

⁸ «Минус-слово» - это слово, по запросам с которым рекламное объявление показываться не будет.

⁹ «Группа объявлений» - объявления, сгруппированные общим набором ключевых слов.

10.	Оптимизация набора ключевых фраз для объявления	Автоматически формируются подсказки по оптимизации каждой группы объявлений на основании статистики запросов пользователей	+	Только на основании самостоятельного анализа соответствующих статистических отчетов	-
11.	Автоматические планы показов	Нет	-	Есть, 5 различных планов	+
12.	Возможность ранжировать и фильтровать целевую аудиторию	Есть, демографические ставки		Нет	
13.	Общая сумма плюсов системы		7		7

По первой части эксперимента можно сделать следующие выводы:

1) структура текста объявления в системе Яндекс.Директ удобнее, чем в Google.AdWords, – больше символов и в заголовке (33 против 25) и в теле объявления (75 против 70), кроме того, нет необходимости разбивать текст в теле объявления на две строки. Однако, это лишь незначительные количественные различия;

2) существенным качественным различием, выявленным на этой стадии эксперимента между исследуемыми системами, следует считать разницу в подходах к группировке объявлений относительно ключевых фраз. В Google.AdWords набор ключевых фраз первичен, и относительно него можно задать несколько вариантов объявления, чтобы в дальнейшем ходе рекламной кампании иметь возможность выбрать наиболее эффективный (кликабельный) вариант. В Яндекс.Директ первичным является само объявление, а возможность группировать объявления по ключевым фразам отсутствует. Поэтому оценка кликабельности вариантов текстов одного и того же по сути объявления в Яндекс.Директ становится задачей, для которой отсутствуют механизмы решения;

3) разумеется, больше внимания привлекает объявление, в котором больше структурированной информации, такой как адрес, телефон и дополнительные ссылки на разделы сайта. Полнее и разнообразнее эти возможности реализуются в системе Google.AdWords;

4) существенным недостатком Google.AdWords является отсутствие поддержки кириллицы в URL. Причем поддержка отсутствует на данный момент как в системе контекстной рекламы от Google – Google.AdWords, а так и в системе сбора статистики посещений сайта – Google.Analytics. Однако в других службах, например, Google.Webmaster Tools и в самой поисковой системе Google кириллица в URL поддерживается полностью, что позволяет уверенно говорить о том, что этот недостаток временный;

5) системы имеют свои уникальные особенности, например, в Google.AdWords есть возможность ранжировать целевую аудиторию по полу и возрасту, а в Яндекс.Директ – задавать различные стратегические планы показа

объявлений, которые будут работать автоматически: «Наивысшая доступная позиция», «Недельный бюджет», «Показ в блоке по минимальной цене», «Средняя цена клика», «Недельный пакет кликов».

В ходе эксперимента с целью оптимизации использовались различные стратегии показов на основе ограничения бюджета рекламной кампании и ограничения стоимости за клик. Однако наибольший интерес представляют значения измеряемых показателей рекламных кампаний, полученные в условиях отсутствия каких-либо ограничений, так как они позволяют выявить ёмкости рынка контекстной рекламы обеих исследуемых систем и сопоставить их между собой.

Таблица 7

Сравнение среднесуточных значений параметров рекламных кампаний в условиях отсутствия бюджетных ограничений

Система	Показы (в сутки)	Клики (в сутки)	CTR (%)	Расход всего (в сутки)	Ср. цена клика
Яндекс поиск ¹⁰	1 732,50	40,50	2,34%	996,30 руб.	24,60 руб.
Яндекс рекламная сеть ¹¹	12 563,00	3,00	0,02%	45,90 руб.	15,30 руб.
Яндекс всего	14 295,50	43,50	0,30%	1 042,20 руб.	23,96 руб.
Google поиск ¹²	1 175,75	8,25	0,70%	109,07 руб.	13,22 руб.
Google рекламная сеть ¹³	37 876,25	19,25	0,05%	206,17 руб.	10,71 руб.
Google всего	39 052,00	27,50	0,07%	315,15 руб.	11,46 руб.
Яндекс поиск / Google поиск, %	147,35%	490,91%	333,15%	913,49%	186,08%
Яндекс рекламная сеть / Google рекламная сеть, %	33,17%	15,58%	46,99%	22,26%	142,86%
Яндекс всего / Google всего, %	36,61%	158,18%	432,12%	330,70%	209,06%

Здесь следует указать, что в условиях отсутствия каких-либо ограничений эксперимент проводился для рекламных кампаний имеющей тематику «Высшее образование», для региона Красноярский край в период с 1 по 10 марта 2011 года.

Полученные данные удобнее анализировать в графическом представлении.

¹⁰ Показ объявлений непосредственно в ответ на поисковые запросы на сайте yandex.ru.

¹¹ Размещение объявлений на других сайтах, участниках контекстно-медийной рекламной сети Яндекса.

¹² Показ объявлений непосредственно в ответ на поисковые запросы на сайте google.ru.

¹³ Размещение объявлений на других сайтах, участниках контекстно-медийной рекламной сети Google.

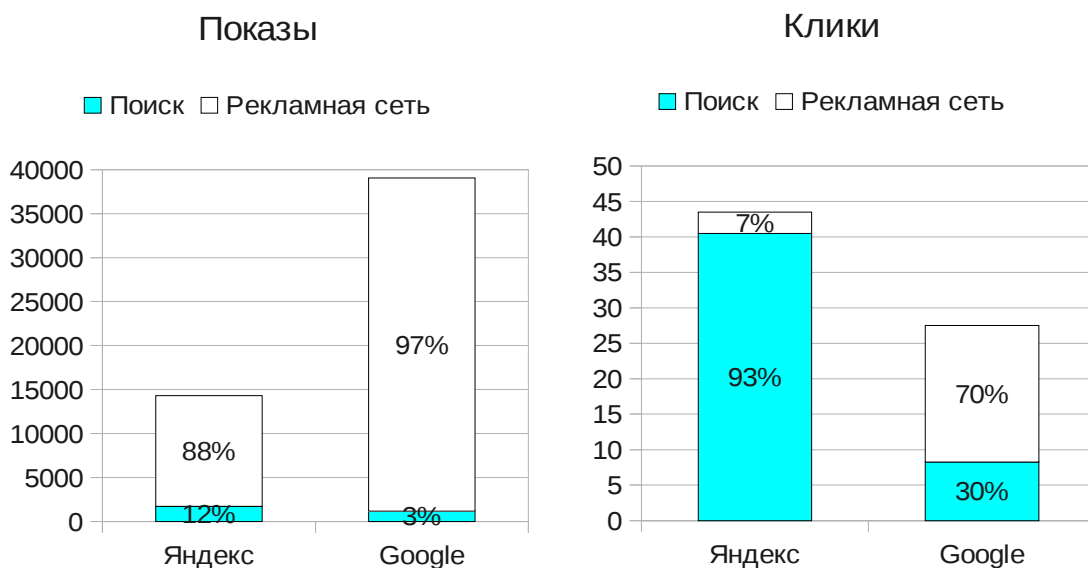


Рис. 8. Структура показов и кликов в поисковой и рекламной сетях систем Яндекс.Директ и Google.AdWords

Максимальное количество показов объявлений было в системе Google.AdWords, но 97% из них – это низко эффективные показы в рекламной сети, имеющей, в нашем случае, CTR=0,05%. Если же рассматривать показы на самих поисковых системах Яндекс и Google, то релевантные нашей тематике, запросы на Яндексе появляются почти в полтора раза чаще. Что является подтверждением более высокой популярности поисковой системы Яндекс среди пользователей интернета из Красноярского края.

Интересно отметить, что, несмотря на то, что кликабельность в рекламной сети системы Google.AdWords низкая (0,05%), она все же в 2,5 раза выше, чем кликабельность в рекламной сети системы Яндекс.Директ. Зато

CTR в поисковой сети Яндекс превышает CTR поисковой сети Google в 3,33 раза (2,34% против 0,7%). Именно поэтому, несмотря на то, что на поисковую сеть Яндекс.Директ в период эксперимента приходилось только 12% показов из всех показов на Яндекс.Директ, они обеспечили 93% кликов.

Таблица 8

Сравнительная качественная оценка эффективности поисковой и рекламной (контекстно-медийной) сетей

№ п/п	Параметр	Яндекс Директ	Google AdWords
-------	----------	---------------	----------------

Окончание таблицы 8

1.	Охват поисковой сети	+	-
2.	Кликабельность на поиске	++	-
3.	Охват рекламной сети	-	++
4.	Кликабельность в рекламной сети	-	+

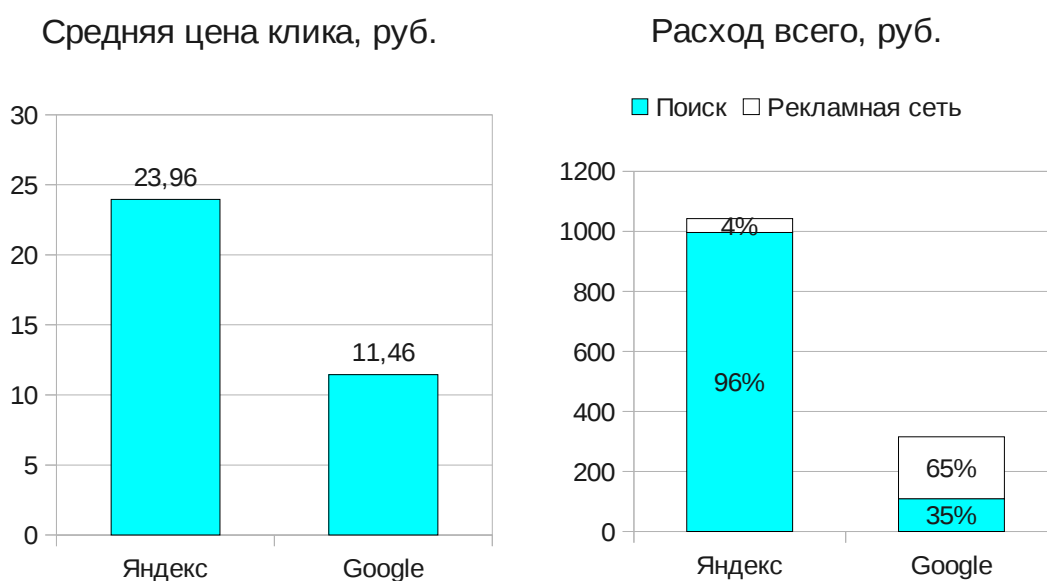


Рис. 9. Структура расходов и стоимость за клик в поисковой и рекламной сетях систем Яндекс.Директ и Google.AdWords

Эксперимент показал, что стоимость клика в системе Google.AdWords вдвое ниже, чем стоимость клика в Яндекс.Директ. В связи с более высокой кликабельностью Яндекс.Директ и более высокой стоимостью клика в этой системе, расходы на Яндекс.Директ получились в 3,3 раза выше, чем на Google.AdWords.

Более низкая стоимость клика в Google.AdWords может быть обусловлена меньшим уровнем конкуренции. Из приведенной ниже таблицы видно, что по всем ключевым фразам количество одновременно размещаемых конкурирующих объявлений в Google.AdWords меньше, чем в Яндекс.Директ.

Таблица 9

Уровень конкуренции на 18.03.2011, Красноярский край

№ п/п	Ключевая фраза	Кол-во конкурирующих объявлений	
		Google.AdWords	Яндекс.Директ
1.	Институт	1	3
2.	Институт Красноярск	1	10
3.	Высшее образование в Красноярске	6	15

Окончание таблицы 9

4.	Заочное образование	9	12
----	---------------------	---	----

Анализ статистики, предоставляемой системой Яндекс.Метрика¹⁴, позволяет сделать выводы и о качестве трафика, поставляемого исследуемыми рекламными системами.

Таблица 10

Сравнение качества трафика

Рекламная система	Отказы ¹⁵ , %	Глубина просмотра ¹⁶	Время на сайте ¹⁷
Google.AdWords	66,3 -	2,1 -	00:01:48 -
Яндекс.Директ	46,8 +	3,2 +	00:03:36 +

Как видно из табл. 10, трафик, поставляемый системой Яндекс.Директ, по всем качественным показателям превосходит трафик, поставляемый системой Google.AdWords. Этого следовало ожидать, учитывая тот факт, что в Google.AdWords значительную часть кликов обеспечивает контекстно-медийная рекламная сеть.

Возможно, что качество трафика также влияет на существенную разницу в цене за клик в этих системах. Проведенное исследование показало, что более низкая стоимость клика является на сегодня единственным существенным конкурентным преимуществом Google.AdWords.

По итогам данного исследования можно сделать вывод, что более эффективной для рекламодателей, ориентированных на потребителей в пределах Красноярского края, является контекстная реклама в системе Яндекс.Директ. Стоимость клика в этой системе выше, но зато рекламная

¹⁴ К сожалению, не удалось получить параллельно данные от системы статистики Google.Analytics, т.к. на данный момент в ней отсутствует поддержка кириллических URL.

¹⁵ «Отказы» - это доля визитов, в рамках которых состоялся лишь один просмотр страницы.

¹⁶ «Глубина просмотра» - среднее число страниц, просмотренных в рамках визита посетителей сайта. Является частным от деления просмотра на визиты.

¹⁷ «Время на сайте» - среднее время, проведенное на сайте посетителями.

кампания будет иметь более широкий охват аудитории и привлечет на сайт более заинтересованных посетителей.

Литература

1. <http://direct.yandex.ru/help/>
2. <http://adwords.google.com/support/aw/>