

Учредитель:

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

Свидетельство о регистрации средства массовой информации от 11 декабря 2012 г. ПИ № ФС77-52135

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

- Глазьев С.Ю.** — академик РАН, советник Президента Российской Федерации, председатель редакционного совета
- Акаев А.А.** — иностранный член РАН, действительный член Нью-Йоркской академии наук
- Афанасьев В.Я.** — д-р экон. наук, профессор, и.о. проректора Государственного университета управления
- Ашмарина С.И.** — д-р экон. наук, профессор, проректор по научной работе и инноватике Самарского государственного экономического университета
- Галка В.В.** — канд. экон. наук, директор по персоналу ОАО «РусГидро»
- Егоршин А.П.** — д-р экон. наук, профессор, ректор Нижегородского института менеджмента и бизнеса
- Есаян О.Е.** — канд. экон. наук, чрезвычайный и полномочный посол Республики Армения в Российской Федерации
- Лукьяшко А.В.** — канд. экон. наук, главный ученый секретарь Научно-технического совета «Ракетно-космическая корпорация “Энергия”»
- Мюллер-Штевенс Гюнтер** — профессор Международного института менеджмента университета г. Сент-Галлен (Швейцария)
- Никитин А.С.** — канд. экон. наук, генеральный директор Агентства стратегических инициатив по продвижению новых проектов при Правительстве РФ
- Святлов С.А.** — д-р экон. наук, профессор, ректор Казахского экономического университета им. Т. Рыскулова
- Перетти Жан-Мари** — профессор Высшей школы экономики и коммерции Парижа (ESSEC) и университета Корсики, президент Международного института социального аудита (Париж)
- Першуков В.А.** — д-р техн. наук, профессор, академик РАЕН, заместитель генерального директора — директор Блока по управлению инновациями Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом»
- Романов Р.М.** — д-р полит. наук, профессор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
- Синг Анеш** — профессор университета КваЗулу-Натал (ЮАР)
- Сороко А.В.** — д-р экон. наук, директор Департамента государственной службы и кадров Правительства Российской Федерации
- Джордж Филлипп** — президент Ксавьерского института менеджмента и предпринимательства (Индия)
- Шамшиев Ч.Б.** — д-р экон. наук, ректор Академии управления при Президенте Кыргызской Республики
- Шольц Маркус** — декан школы бизнеса Университета Пфюрцхайм (ФРГ)
- Язев В.А.** — д-р экон. наук, профессор, председатель Комитета по энергетике, транспорту и связи Государственной думы Федерального Собрания Российской Федерации

СОДЕРЖАНИЕ**НАУЧНАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
УПРАВЛЕНИЯ
НАУЧНАЯ ШКОЛА «ИННОВАЦИОННЫЕ
РЕСУРСЫ КОРПОРАТИВНОГО,
СТРАТЕГИЧЕСКОГО И АНТИКРИЗИСНОГО
УПРАВЛЕНИЯ»**

Проблемы и перспективы развития менеджмента в России

Антонов В.Г. 6

Общетеоретические подходы и проблемы развития человеческого капитала

Антонов С.А. 16

Проблематика, задачи и перспективы развития обучения в области корпоративного управления в высшей школе РФ

Кириллова О.Ю. 21

Современные проблемы формирования искусства менеджмента

Коротков Э.М. 27**ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ
ПРИКЛАДНЫХ ЗАДАЧ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Как разработать эффективную стратегию для российских предприятий (новая методология разработки стратегии)

Антонов В.Г., Самосудов М.В. 33

Обоснование управленческих решений на основе данных управленческого учета

Жернакова М.Б., Шестакова И.М. 45

К вопросу о расчете управленческого воздействия

Самосудов М.В. 52

Организация экспертно-методической работы как способ решения проблем в системе корпоративного управления (взаимодействия) дочерними и зависимыми организациями

Усачёв А.А., Самосудов М.В. 62

Главный редактор

А.В. Никиенко — канд. экон. наук

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Строев В.В. — д-р экон. наук, профессор, и.о. ректора Государственного университета управления (ГУУ), председатель редакционной коллегии журнала

Азоев Г.Л. — д-р экон. наук, профессор, директор института маркетинга ГУУ

Вольхин С.Н. — д-р пед. наук, профессор, проректор Тульского института управления и бизнеса им. Н.Д. Демидова

Коротков Э.М. — д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента ГУУ

Ладный А.О. — канд. экон. наук, заместитель директора Департамента науки и технологии Министерства образования и науки РФ

Латфуллин Г.Р. — д-р экон. наук, профессор, директор Института государственного управления и права ГУУ

Лобанова А.М. — канд. экон. наук, доцент ГУУ

Прудников В.М. — канд. экон. наук, главный редактор ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»

Райченко А.В. — д-р экон. наук, профессор ГУУ

Уколов В.Ф. — д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой Московской международной высшей школы бизнеса «МИРБИС» (Институт)

Хорин А.Н. — д-р экон. наук, профессор Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

Шомова С.А. — д-р полит. наук, профессор Национального исследовательского университета — Высшей школы экономики

Щербинин А.И. — д-р филос. наук, профессор Национального исследовательского Томского государственного университета

Адрес редакции:

109542, г. Москва, Рязанский просп., д. 99, ГУУ, к. ГУ104

Тел.: (495) 377-90-05.

E-mail: ic@guu.ru

<http://www.upravlenie.guu.ru>

Издатель:

ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»

127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1

Тел.: (495) 280-15-96, 280-33-86; Факс: (495) 280-36-29.

E-mail: books@infra-m.ru

<http://www.infra-m.ru>

Отдел подписки: Назарова М.В.

Тел.: (495) 280-15-96, доб. 249.

E-mail: podpiska@infra-m.ru

Подписной индекс в Объединенном каталоге «Пресса России» 42058

Присланные рукописи не возвращаются.

Точка зрения редакции может не совпадать с мнением авторов публикуемых материалов. Редакция оставляет за собой право самостоятельно подбирать к авторским материалам иллюстрации, менять заголовки, сокращать тексты и вносить в рукописи необходимую стилистическую правку без согласования с авторами. Поступившие в редакцию материалы будут свидетельствовать о согласии авторов принять требования редакции.

Перепечатка материалов допускается с письменного разрешения редакции. При цитировании ссылка на журнал «Управление» обязательна.

Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов.

© ИНФРА-М, 2016

Подписано в печать 19.09.2016.

Формат 60x90/8. Бумага офсетная.

Тираж 1000 экз. Заказ №

www.naukaru.ru

E-mail: mag15@naukaru.ru

СОДЕРЖАНИЕ

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Организация корпоративного взаимодействия вуза с работодателями в процессе реализации основных образовательных программ

*Горлова О.С., Кириллова О.Ю.,
Никулин В.В.* 70

Деловая репутация компаний: необходимость формирования и проблемы

Кузьмина Е.Ю., Соклакова И.В. 74

Воздействие корпоративного управления на эффективность деятельности компании

Харчилава Х.П., Боттаев А.Ю. 82

НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Матричные модели выбора ресурсной стратегии в антикризисном управлении

Жернакова М.Б., Вострова А.А. 86

Прогнозирование в антикризисном управлении организацией

Лоханова В.Н. 91

Антикризисные коммуникационные компетенции

Румянцева И.А. 99

Информация для авторов 104

Founder:

Federal Government Budget Education Institution of Higher Education "State University of Management"

Registration mass-media license PI No. FS77-52135
December 11, 2012.

EDITORIAL COUNCIL

Glaziev S.Yu. – RAS academician, Advisor to the President of the Russian Federation, Chairman of Editorial Council

Akaev A.A. – RAS foreign member, full member of New-York Academy of Sciences

Afanasyev V.Ya. – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Acting-Head (Acting-Provost), State University of Management

Ashmarina S.I. – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Head (Provost) for Scientific Research, Samara State Economic University

Galka V.V. – Ph.D. (Econ.), Personnel manager PC «RusHygro»

Yegorshin A.P. – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Provost (Rector), Nishni Novgorod Institute of Management and Business

Yesayan O.Ye. – Ph.D. (Econ.), Ambassador Extraordinary and Plenipotentiary of Armenian Republic in Russian Federation

Lukiashko A.V. – Ph.D. (Econ.), Chief Scientific Secretary of the Scientific and Technical Council «Rocket-Space corporation «Energia»

Muller-Stevence Gunter – Professor, International Institute of Management at San-Gallen University (Switzerland)

Nikitin A.S. – Ph.D. (Econ.), General Director, Federal Agency for strategic initiatives on the new projects promotion, RF Government

Sviatov S.A. – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Provost (Rector), Kazan T. Riskulov Economic University

Peretti Jean-Mari – Professor, Higher Scholl of Economics and Commerce (ESSEC) and the Corsica University, President of International Institute of Social Audit (Paris)

Pershukov V.A. – Doctor of Sciences (Tech.), Professor, RANS academician, Assistant (Deputy) General Director – Director for Innovation Management Block at the State Corporation for the Atomic Energy «RosAtom»

Romanov R.M. – Doctor of Sciences (Polit.), Professor, Russian Academy of National Economy and State Services at the President of the Russian Federation

Sing Anesh – Professor, University KwaZulu-Natal (SAR)

Soroko A.V. – Doctor of Sciences (Econ.), Director, Department of the State Services and Personnel at the Government of Russian Federation

George Philipp – President, Xavier Institute of Management and Entrepreneurship (India)

Shamshiev Ch.B. – Doctor of Sciences (Econ.) French Academy of Sciences, Provost, Academy of Management at the President of Kyrgyz Republic

Sholts Marcus – Dean of Business School at Pforzheim University (Germany)

Yazev V.A. – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Chairman of the Committee on Energy, Transport and Communication, State Duma, Federal Assembly of the Russian Federation

CONTENTS

SCIENTIFIC SCHOOL OF STATE UNIVERSITY OF MANAGEMENT

SCIENTIFIC SCHOOL «INNOVATION RESOURCES OF CORPORATE, STRATEGIC AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT»

Problems and Prospects of Management Development in Russia

Antonov V.G. 6

Theoretical Approaches and Problems of the Human Capital Development Process

Antonov S.A. 16

Problematics, Tasks and Prospects of Education Development in the Corporate Governance Area in the Russian High School

Antonov S.A., Kirillova O.Yu. 21

Modern Problems of Formation of the Art of Management

Korotkov E.M. 27

How to Make an Effective Strategy for Russian Enterprises (A New Methodology of Strategy Development)

Antonov V.G., Samosudov M.V. 33

Justification of Administrative Decisions on the Basis of Management Accounting Data

Zhernakova M.B., Shestakova I.M. 45

On the Question of Estimation of Managerial Influence

Samosudov M.V. 52

Organization of the Expert-Methodological Work, As a Way of Solving Problems in the System of Corporate Governance of Subsidiaries and Dependent Organizations

Usachev A.A., Samosudov M.V. 62

Editor-in-Chief**Nikienko A.B.** – Ph.D. (Econ.)**EDITORIAL BOARD****Stroev V.V.** – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Acting-Head (Acting-Provost), State University of Management, Chairman of Editorial Board**Azoev G.L.** – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Director of Marketing Institute, State University of Management**Volkhin S.N.** – Doctor of Sciences (Pedagog.), Professor, Pro-Rector (Provost), Tula N.D. Demidov Institute of Management and Business**Kibanov A.Ya.** – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Honored Worker of Science, Chairman of Board of Directors of the National Union «Personnel Management»**Korotkov E.M.** – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Head of the Chair of management, State University of Management**Ladnyy A.O.** – Ph.D. (Econ.), Assistant (Deputy) Director of Department, Department of science and technology, Ministry of Education and Science**Latfullin G.R.** – Ph.D. (Econ.), Professor, Director, Institute of Public Administration and Law, State University of Management**Prudnikov V.M.** – Ph.D. (Econ.), Editor-in-Chief, Scientific and Publishing Center «INFRA-M», LL**Raichenko A.V.** – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, State University of Management**Ukolov V.F.** – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Head of Department, Moscow International Higher Business School MIRBIS (Institute)**Khorin A.N.** – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, M.V. Lomonosov Moscow State University**Shomova S.A.** – Doctor of Sciences (Polit.), Professor, National Research University – Higher School of Economics**Sherbinin A.I.** – Doctor of Sciences (Econ.), Professor, Tomsk National Research State University**Editor office:**

99 Ryazanskiy Prospect, Moscow, 109542, Russia, State University of Management, Block GU104.

E-mail: ic@guu.ru

http://www.upravlenie.guu.ru

Publishing office:

Scientific and Publishing Center «INFRA-M»,

31B, Building 1, Polyarnaya st., Moscow, 127282, Russia

Tel.: (495) 280-15-96, 280-33-86; Fax: (495)280-36-29.

E-mail: books@infra-m.ru

http://www.infra-m.ru

Subscription office: Nazarova M.V.

Tel.: (495) 280-15-96, ext. 249.

E-mail: podpiska@infra-m.ru

Subscription index in the United Catalogue

"Press in Russia" 42058

The opinion of the Editorial Board may not coincide with the opinion of the authors of publications. Submitted manuscripts will not be returned. The Editor reserves the right to supply materials with illustrations, to change the titles, cut text and make the necessary restyling in manuscripts without the consent of the authors. Submission of materials indicates that the author accepts the demands of the Publisher. Reprinting of materials is allowed with the written permission of the Publisher. While quoting the reference to the journal "Management" is required. The Editor does not account for the content of the advertising.

© INFRA-M, 2016

www.naukaru.ru

E-mail: mag15@naukaru.ru

CONTENTS**THE INTERACTION IN THE SYSTEM OF CORPORATE GOVERNANCE**

Organization of University Corporate Interaction with Employers in the Process of Realization of the Basic Educational Programs

Gorlova O.S., Kirillova O.Yu., Nikulin V.V. 70

Goodwill of Companies: the Need to Build and Problems

Kuzmina E.Yu., Soklakova I.V. 74

The Impact of Corporate Management on the Effectiveness of the Company

Karchilava H.P., Bottaev A.Yu. 82

NEW TOOLS FOR CRISIS MANAGEMENT

Matrix Models of Resource Selection Strategy in Crisis Management

Zhernakova M.B., Vostrova A.A. 86

Forecasting in Crisis Management Organization

Lokhanova V.N. 91

Anti-crisis Communication Competence

Rumyantseva I.A. 99

Information for Authors. 104

НАУЧНАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА УПРАВЛЕНИЯ

НАУЧНАЯ ШКОЛА «ИННОВАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ
КОРПОРАТИВНОГО, СТРАТЕГИЧЕСКОГО И АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ»

Уважаемые читатели!

Вы держите в руках очередной номер журнала «Управление», посвященный научной деятельности кафедры «Корпоративное управление» Государственного университета управления.

Кафедра является структурным подразделением университета, выполняет функции выпускающей и общеуниверситетской кафедры. Все преподаватели кафедры имеют степени доктора или кандидата наук. Большинство преподавателей имеют опыт практической работы в сфере управления, в том числе на посту председателей и членов совета директоров компаний с государственным участием и коммерческих. На протяжении многих лет кафедра осуществляет научно-методическое взаимодействие с представителями бизнес-структур и другими вузами.

Кафедра в ее нынешнем составе образовалась в 2014 г. путем объединения двух кафедр – «Корпоративное управление» и «Менеджмент и инновационные технологии в управлении». В сферу научных интересов кафедры входят вопросы инновационного развития стратегического управления, корпоративного управления и антикризисного управления. Объединение нескольких направлений позволяет вывести на новый уровень подходы к их развитию. Инновационность таких подходов заключается в том числе в реализации «инженерного» подхода к организации управления.

Данному подходу присущи следующие характеристики:

- ориентация на точность и измеримость результатов управленческой деятельности;
- методологическая строгость, внимание к методическим основам управленческой деятельности (единство понятийного аппарата, формальные модели и др.);
- оценка методов и инструментов решений, их влияние на ключевые показатели деятельности (например, на входящий денежный поток).

Все статьи условно подразделяются на четыре рубрики.

Часть статей носит постановочный характер, в них анализируются тенденции развития менеджмента или его составляющих (например, искусство менеджмента). Другая часть статей посвящена подходам к решению конкретных проблем менеджмента, в том числе корпоративного, стратегического и антикризисного управления.

На основании представленных публикаций можно сделать вывод о комплексности научных интересов, которые интегрируются в научную школу «Инновационные ресурсы корпоративного, стратегического и антикризисного управления».

Кафедра позиционирует себя в качестве экспертной организации, готовой не только анализировать отдельные аспекты управленческой деятельности, но и предлагать конкретные мероприятия по совершенствованию организации управления.

Антонов В.Г.

д-р экон. наук, профессор,
заведующий кафедрой
«Корпоративное управление»
ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления»,
Москва

e-mail: antonovcg@yandex.ru

Проблемы и перспективы развития менеджмента в России

Аннотация.

В статье рассматриваются актуальные вопросы развития менеджмента в мире и в России. Проведен анализ развития менеджмента в различные периоды времени и его современного состояния. Выявлены факторы и предпосылки разработки новой концепции менеджмента, определены наиболее значимые ее черты и условия реализации.

Ключевые слова:

менеджмент, модели менеджмента, менталитет, технологический уклад, кризис, развитие, стратегия, инновации.

Antonov V.G.

Doctor of Economic Sciences,
Professor, Head of «Corporate
Governance» Department,
FSBEI HE State University
of Management,
Moscow.

e-mail: antonovcg@yandex.ru

Problems and Prospects of Management Development in Russia

Abstract

The article deals with current issues of management development in the world and in Russia. The analysis of the development of management in different periods of time and its current status is given. The factors and assumptions to develop a new concept of management, defined its most important features and conditions of sale are considered.

Keywords:

management, model management, mentality, technological way, crisis, development, strategy, innovation.

Законы народа должны органически вырастать из его собственных духовных ценностей, понятий, традиций и исторических обстоятельств, опираться на трезвое и мудрое знание человеческой природы.

Н. Карамзин

Менеджмент – это тип управления, составная важнейшая часть бизнеса. По мере развития рыночных отношений в России менеджмент должен развиваться и совершенствоваться. Это очевидно. Возникает вопрос: как? Этот вопрос обсуждают и развитые, и развивающиеся страны, поэтому ему присущ индивидуальный характер. Например, в США: как совершенствовать уже сложившуюся модель, в ключевых странах ЕС – или продолжать развивать собственную модель, или внедрять американскую модель, забыв о своеобразии европейской, которая уже начала складываться. Данный вопрос актуален и для России. Уже набил оскомину вопрос об особом пути развития России. Не вступая в дискуссию по этому вопросу, отмечаем, что развитие управления в России шло своеобразным путем, существенно отличаясь от западного. Иными словами, была традиция, был исторический опыт, сложилась определенная, пусть недостаточно ясно артикулированная,

национальная школа управления, игнорировать достижения которой нельзя. В настоящее время Россия имеет отдельные параметры класса сверхдержавы, при этом мы серьезно отстаем от передовых стран. Одно из таких отставаний находится в области управления. Пожалуй, самый острый дефицит – дефицит управленческого ресурса, эффективных технологий как государственного, так и корпоративного управления. Нет ясных представлений, как правильно управлять в новых экономических условиях. Неэффективность современного российского менеджмента становится все более очевидной. Перед российским менеджментом стоит угроза полного и окончательного отставания от западного (американского, японского, европейского) менеджмента и превращения в маргинальный менеджмент, с постоянным отставанием в развитии. Требуется системный анализ, объясняющий эту тенденцию.

Нынешнее состояние менеджмента в России характеризуется тем, что оно попало в так называемую точку бифуркации, в которой открывается возможность многовариантного развития. Ситуация может развиваться в разных направлениях, причем на выбор могут оказывать влияние внешние факторы. Каким образом надо учитывать и адекватно

реагировать на, казалось, случайные факторы, как правильно строить эффективную систему управления? Очевидно, надо исходить из того, что Россия имеет свою многовековую историю, в которой было все: и взлеты, и падения, и которой мы должны не просто гордиться, но учиться на этом опыте. Об этом хорошо написал немецкий ученый К. Штайльманн: «...русская народная этика и эстетика, имеющие еще дохристианские корни, создавали в жизни и ведении бизнеса атмосферу почитания идеалов добра, справедливости и правды» [8]. После принятия христианства в России эта тенденция не просто продолжилась, но и развивалась: «Слово о законе и благодати» митрополита Иллариона, «Правда Ярослава» киевского князя Ярослава Мудрого, «Устав Мостников», «Поучение Владимира Мономаха», «Лаврентьевский кодекс» и др.

Что же было создано в России за прошедшие столетия в области управления, чем мы можем и должны воспользоваться сейчас? Исторически сложилось, что Россия периодически отставала в своем экономическом развитии от передовых развитых стран. Это объясняется рядом причин, в том числе и зачастую бездумным копированием чужого опыта и тем, что власть далеко не всегда прислушивалась к рекомендациям российских ученых, хотя таких рекомендаций было достаточно на всем протяжении развития государства российского и современный анализ показывает их научную ценность и практическую значимость. В качестве примера можно привести работу И.Т. Посошкова (1724) «Книга о скудности и богатстве», а также многочисленные исследования, отражающие организационно-экономические вопросы развития России: А.П. Волынского (1689–1740), В.Н. Татищева (1686–1750), М.В. Ломоносова (1711–1765), А.П. Сумарокова (1717–1777), Д.А. Голицына (1734–1803), М.М. Сперанского (1772–1839), Н.Н. Новосильцева (1768–1838), Н.С. Мордвинова (1754–1845) и др.

Однако их идеи далеко не в полной мере были восприняты властными структурами. Например, не стала реализовываться целевая программа реформ системы управления экономикой по принципу «сверху – вниз», представленная Императору Александру I В.Н. Каразиным. В результате отставание в экономическом развитии углублялось, что, в частности, выразилось в поражении России в ходе Крымской войны. Это поражение отчетливо показало невозможность управления старыми методами. Была проведена глубокая реформа: отмена крепостного права (1861), создание органов самоуправления «Земские реформы» (1864), реформы городского самоуправления (1870). Проведенное реформи-

вание российского общества дало толчок развитию отечественной промышленности и сельского хозяйства, которое в дальнейшем продолжили С.Ю. Витте (1849–1915) и особенно П.А. Столыпин (1862–1911). П.А. Столыпин начал серию крупномасштабных реформ государственного управления, аграрную реформу и другие, которые, к сожалению, не были доведены до конца из-за его гибели. Тем не менее к 1914 г. экономика страны достигла наилучших экономических показателей и отставание от ведущих держав существенно сократилось.

В это же время в России начинаются активно заниматься проблемами научной организации производства и труда. Массовое внедрение в практику хозяйствования иностранных техники и технологий, приезд специалистов сопровождался и импортом современных идей в области менеджмента. Особой популярностью в России пользовалась концепция Ф. Тейлора. (Хотя в России примерно в это же время проблемами научной организации труда и производства независимо от зарубежных занимались отдельные отечественные ученые.) Причем у тейлоризма в России были как сторонники, так и противники. Концепция Тейлора была досконально изучена и частично реализовалась на практике. Именно в это время были заложены основы российского подхода к проблемам организации труда и управления, которые спустя несколько лет стали активно развиваться, но уже в совершенно новых условиях.

После октябрьской революции 1917 г. концепция управления кардинально изменилась. Был выдвинут лозунг – управлять экономикой России как единой фабрикой. В поисках новых форм и методов управления был осуществлен ряд радикальных мер: создан Высший Совет народного хозяйства, введен рабочий контроль, образованы местные органы экономического развития и пр. В работе «Очередные задачи Советской власти» (1918) Председатель Совета народных комиссаров В.И. Ленин определил принципиальные направления работы на всех уровнях управления, особо подчеркивая, что управление становится важнейшей задачей.

Чуть позже, в 1928 г., в стране была сформирована система планового управления народным хозяйством, начиная с рабочего места и заканчивая высшими органами экономического управления. Экономическая мысль страны была четко направлена на поиск новой парадигмы управления. Была сформирована методология директивного планирования. Система планового управления с учетом внесения ряда изменений и дополнений просуществовала до 1991 г. В 1921 г. в России был создан

Центральный институт труда (ЦИТ). Директором ЦИТ и безусловным лидером отечественной научной школы был А.К. Гастев (1882–1941). Именно в 20-е гг. XX в. наука управления в стране развивалась интенсивно, причем это было системное развитие, когда создавались и теоретические концепции, и практические методы.

Подчеркнем, что это не было прямым заимствованием зарубежных теорий, а их творческое критическое осмысление и развитие. Так, на второй конференции по НОТ в 1924 г. были определены ключевые задачи: творческая переработка достижений иностранных теоретиков и практиков, увязка НИР с потребностями производства, повсеместное изучение и внедрение лучших методов работы и базовых принципов НОТ и др. А.К. Гастев и его соратники стремились сделать то же, что делал в свое время Ф. Тейлор, – разбивать каждую производственную операцию на составляющие и с помощью хронометража и других способов устранять все ненужные действия, оптимизировав трудовой процесс. В отличие от Ф.Тейлора, они осуществляли и социализацию трудового процесса, выдвигая на первый план роль человеческого фактора.

Главной целью А.К. Гастева была активизация трудящихся, когда при достаточно жестко прописанном стандарте появлялась возможность проявления личной инициативы и творчества. Большое внимание А.К. Гастев уделял также культуре труда. Это было принципиальным отличием от концепции тейлоризма и шагом вперед в разработке концепции научного управления. Анализируя этот период развития управления в нашей стране, надо обязательно выделить работы выдающегося ученого А.А. Богданова (1873–1928), который в 1925 г. выпустил свой основной труд «Всеобщая организационная наука. Тектология». Исходным пунктом его концепции является положение о том, что законы организации едины для всех объектов, в которых самые разнородные явления (элементы) объединяются структурными связями. Отсюда общий подход к изучению любого явления, по его мнению, должен основываться на исследовании любой системы как отношений всех ее частей. Это был колоссальный прорыв в области теории и методологии, опередивший последующие исследования Н. Винера, Л. Бертоланфи и их последователей.

Отметим, что период 1920–1930 гг. характеризовался возникновением новых оригинальных концепций в области экономики и управления. Например, в Институте техники управления сложилась научная школа, в рамках которой ученые занимались поиском общих черт в производстве и управлении,

основываясь на том, что они базируются на одних и тех же принципах и элементах. В это же время в стране фактически сформировалась концепция, которая позднее, в 30-е гг., в США легла в основу школы человеческих отношений.

Однако этот взлет отечественной управленческой мысли продолжался сравнительно недолго и сменился продолжительным, почти 30-летним, застоем (1930–1960). В этот период упрочилась административно-командная система, в основе которой лежал директивно-приказной подход. Научная организация труда и управления становится менее востребованной. Несмотря на то, что проводимая в стране индустриализация потребовала серьезного изучения закономерностей процесса производства, охватывающего как функционирование средств производства, так и сам процесс труда, но таких фундаментальных исследований как в 20-е гг. практически не проводилось. В это же время на западе активно развивался менеджмент, что отразилось в том числе в появлении новых его школ, которые существенно обогатили теорию и практику.

Продолжительный спад в развитии управленческой мысли в СССР в 60-е гг. сменился сначала заметным оживлением, а затем и подъемом. Основной причиной этого было существенное увеличение сложности экономики. Интенсивные исследования в сфере теории управления велись во многих научных центрах: Академгородок в г. Новосибирске (А.Г. Аганбегян), МГУ (Г.Х. Попов), Академия наук (Д.М. Гвишиани) и др. Интересные исследования проводились в системе оборонного комплекса. Так, С.П. Никаноров (1923–2015) впервые выдвинул идею концептуального управления, а применительно к системам ПВО и ПРО начал разрабатывать методы «управления управлением». К сожалению, эти идеи были в основном востребованы за рубежом. Существует настоящая необходимость реанимировать и на новом уровне развивать эти идеи.

Наиболее продуктивно и последовательно эта работа проводилась в Московском инженерно-экономическом институте им. С. Орджоникидзе (МИЭИ), где была создана первая в стране кафедра теории управления, подготовлен первый учебник «Научные основы управления производством», который стал основой для широкой дискуссии об управлении как науки и искусстве. В учебнике впервые системно изложены такие базовые понятия теории управления, как объект и предмет науки, закономерности, принципы, цели, методы, функции, структуры, процесс, субъект и объект управления и др. Оригинальные идеи, изложенные в этом учебнике, не потеряли своей актуальности и до сих пор остаются востре-

бованными. Можно утверждать, что в теории управления произошел прорыв в понимании закономерностей управления, свойственных определенным социально-экономическим системам. Вокруг авторов этого учебника – ректора МИЭИ (в начале 70-х гг. институт был преобразован в Московский институт управления) О.В. Козловой и профессора И.Н. Кузнецова – стала формироваться научная школа.

В середине 70-х гг. В МИЭИ собрались наиболее компетентные ученые, организовавшие и обеспечившие плодотворную научную деятельность в области науки управления. В 1980 г. под руководством О.В. Козловой вышел основополагающий учебник «Теория управления социалистическим производством», ставший базовым для формирования ряда направлений в подготовке специалистов по управлению. Это был период успешного качественного развития. В 90-е гг. бремя лидерства принял на себя А.Г. Поршневу, сменивший О.В. Козлову на посту ректора института и преобразовавший его затем последовательно в Государственную академию управления и Государственный университет управления (ГУУ). Под его редакцией вышел учебник «Управление организацией», получивший премию Совета Министров РФ. В те же годы были изданы другие значительные научные труды: «Концепция российского менеджмента» (Э.М. Коротков), «Управление современной организацией» (под ред. Б.З. Мильнера) и др. [1]. Но в эти годы акцент не был направлен на дальнейшее развитие отечественной школы, он оказался смещен на некритическое восприятие западной концепции менеджмента. Российская система управления подверглась тотальной вестернизации. Историк В. Ключевский писал, что «...мы обратились к Западу, чтобы он научил нас пользоваться своим умом, а получилось так, что мы стали пользоваться чужим умом. Пора, наконец, понять, что надо пользоваться своим умом...».

Восприятие западной концепции проявлялось преимущественно в двух формах:

1. Надо брать западную модель менеджмента (читай, американскую) в готовом виде и использовать ее для управления национальной экономикой. Для овладения теорией надо будет лишь перевести западные учебники и монографии на русский язык и изучать их.

2. Надо адаптировать зарубежную модель с учетом российской специфики. Но сразу возникает ряд вопросов: какую конкретно модель принять за базовую? как именно адаптировать?

Первый вариант однозначно показал свою бесперспективность в российских реалиях, западные

модели менеджмента оказались неэффективными для России. Второй пока витает в воздухе, но конкретных решений нет. Вопрос о продолжении развития национальной модели менеджмента ставился в то время лишь отдельными учеными и не являлся доминирующим. При этом надо учитывать, что советский источник иссякает хотя бы в силу объективной смены поколений. Изменяется даже значение слов. Поэтому необходим развернутый глоссарий терминов, обеспечивающих их однозначное толкование и логическую взаимосвязь.

Ситуация усугубляется тем, что с 1990 г. произошло достаточно много негативных событий, существенно повлиявших на развитие менеджмента в России. В результате в России сейчас кризис, причем мы имеем дело не с циклическим, а со структурным кризисом, порожденным серьезными нестыковками разных отраслей и регионов, по сути, кризисом всей экономической системы страны. Начиная примерно с 1990 г. господствующей на достаточно продолжительное время стала пресловутая идея о «невидимой руке рынка». Хотя еще М. Вебер показал, что сам по себе рынок не является ни условием, ни достоверным свидетельством ситуации прогресса. Это всего лишь одно из условий развития, при этом рынок должен быть рынком, а не базаром. Прогресс, прежде всего, определяется эффективностью промышленного применения знаний.

В России произошла примитивизация рынка. Крупные предприятия остались, а крупного бизнеса почти нет, за исключением предприятий ВПК, ряда сырьевых отраслей и некоторых отдельных компаний других отраслей. Состояние многих российских предприятий, по сути, кризисное. По данным Росстата, примерно 35% предприятий убыточны, и эта цифра практически не меняется последние годы.

Как отмечает член-корреспондент РАН Г.Б. Клейнер, по данным исследований, проведенных ЦЭМИ и Российским экономическим барометром, 43,2% предприятий характеризуют свое положение как нестабильное, 14,4% – тяжелое, 38,7% – устойчивое, лишь 2,7% предприятий характеризуют свое положение как находящееся на подъеме [4]. Производственная база более чем половины предприятий изношена и требует реконструкции. Произошло почти полное разрушение отраслевой науки и достаточно серьезное разрушение академической науки (прежде всего, за счет сокращения ее финансирования), сконцентрированность российских товаропроизводителей на узкопрофессиональных задачах и отказ большей части российского бизнеса от финансирования своего развития, в том числе

от внедрения организационно-управленческих инноваций.

Негативные процессы происходили и, к сожалению, продолжают происходить в вузовской среде. Основные усилия преподавателей были направлены на некритическое изучение и трансляцию слушателям западных теорий менеджмента. Это привело к возникновению проблемы «контрафактности»: российские преподаватели зачастую пересказывают зарубежные учебники и монографии без должной их адаптации к российским условиям. Управленческое образование активно развивалось по пути специализации. Произошло выделение многочисленных направлений менеджмента, но при этом терялось целостное представление об управлении организацией [2]. Коммерциализация высшего образования (когда вместо обучения стали предоставляться образовательные услуги) негативно сказалась на научном потенциале вузов: стало выполняться только то, за что можно получить деньги сейчас, работа на перспективу отошла на второй план и стала, скорее, исключением из правил.

Самым прискорбным для России является то, что произошло невыгодное для нее «наложение» так называемых перестроечных процессов внутри страны на глобальные экономические изменения в мировой экономике. Суть этих глобальных изменений в том, что возникла новая экономическая ситуация – появилась (правда, пока не завершена) новая управленческая структура в виде единой системы мирового капиталистического хозяйства (МКХ) во главе с США. Россия в состав МКХ, естественно, не вошла, поскольку: во-первых, в 90-е гг. в рамках «перестройки» произошло резкое снижение конкурентоспособности экономики, тотальное ее обрушение, ущерб от которой полностью не ликвидирован до сих пор; во-вторых, потому, что ей изначально была уготована участь развиваться лишь в той мере, в какой это развитие отвечает интересам МКХ, т.е. быть дополняющей экономикой, продолжать сидеть на нефтегазовой игле. Страны так называемой «большой семерки» целенаправленно ведут политику на глобальное знаниевое доминирование с возложением на другие страны, в том числе и, прежде всего, на Россию, функции ресурсного обеспечения своего развития. Надо признать, что это успешно удается: российская экономика за «нулевые» годы, несмотря на, казалось бы, некоторое изменение парадигмы своего развития по сравнению с 90-ми еще более усугубила свою зависимость от сырьевого экспорта. Такое разделение труда однозначно приведет к соотношению «колония – метрополия». Общеизвестно, что по-настоящему бо-

гатой страну может сделать только развитая обрабатывающая промышленность, но никак не добывающая.

Такое положение не совпадает со стратегическими целями развития страны. Поэтому руководство страны активно и небезуспешно пытается создать альтернативный глобальный экономический союз с Китаем, Индией и другими экономически развивающимися государствами. Для этого нужна собственная система управления, отвечающая национальным интересам и органически сочетающаяся с системами других государств, стратегических партнеров. Последние внешнеполитические события однозначно показывают, что другого пути нет. Следовательно, единственно правильное решение – формировать российскую систему управления.

Кроме приведенных факторов, это необходимо еще и потому, что современный менеджмент исчерпал свои возможности. Практически все специалисты отмечают, что весь мир переживает глобальный кризис, частью которого является системный кризис менеджмента. Менеджмент не в состоянии решать все более усложняющиеся проблемы бизнеса. Внешняя среда характеризуется как турбулентная, неустойчивая, а традиционные методы менеджмента успешно работают в условиях высокой степени определенности, что не характерно в последнее время, и эта тенденция сохранится. Рост волатильности и динамики рынков, сокращение жизненных циклов продукции формируют новые требования к системе управления.

Теоретики и практики менеджмента отмечают следующие основные недостатки:

- в менеджменте сложилось множество научных школ, каждая из которых предлагает свои эксклюзивные модели управления, не складывающиеся в интегральную концепцию;
- традиционные методы планирования, бюджетирования, контроля и анализа отклонений уже не удовлетворяют менеджеров, так как они инерционны и базируются на детерминированных методах и моделях;
- математические методы, лежащие в основе реализации многих управленческих функций (планирование, прогнозирование и др.), не адекватны современным условиям;
- практически все известные методики стратегического управления имеют существенные ограничения в применении и не могут служить основой для комплексной диагностики развития организаций;
- более характерной становится практика «выжимания» последних возможностей из существующей системы.

ющей механистической системы бюрократии. В отсутствие новых концепций возник неприятный парадокс, когда практически изжившая себя концепция не только не утрачивает своих позиций, но даже укрепляет их [6, 7].

Создание в России новой системы управления настоятельно необходимо еще и потому, что в настоящее время идет переход к следующему технологическому укладу (шестому по счету), суть которого состоит в массовом, широкомасштабном развитии и применении наукоемких «высоких» технологий. В настоящее время в РФ преобладающим является третий и четвертый технологические уклады (по разным оценкам, от 90 до 95% промышленности), пятый уклад существует в основном в оборонных отраслях промышленности, где также начинает понемногу зарождаться шестой уклад. Таким образом, происходит одновременное влияние третьего, четвертого и пятого укладов друг на друга. Это требует высокой гибкости менеджмента, которой нет. В том числе из-за резкой активизации бюрократизации.

Основу шестого уклада составляет применение нанотехнологий, геной инженерии, термоядерной энергетики, создание новых материалов с особыми ценными свойствами, новое природопользование, робототехника и др. Кроме этого, радикальные нововведения затронули и вложения в человека — медицину, систему образования, «высокие» гуманитарные технологии и другие сферы жизни. Должны они произойти и в менеджменте. В современных условиях система управления должна включать концепцию перехода к шестому технологическому укладу как ключевой источник экономического роста страны.

Аналитики отмечают, что менеджмент, обеспечивающий переход и развитие шестого технологического уклада, даже на Западе не обеспечивается адекватными принципами, методами и процессами. В России эти вопросы пока системно не рассматриваются.

Итак, существует ряд факторов, сигнализирующих о настоятельной необходимости провести кардинальное обновление менеджмента. Для этого надо, прежде всего, дать объективную оценку тому, что мы построили за последние 25 лет. Что есть в этом позитивного? От чего следует обязательно отказаться? Многие специалисты считают, что мы построили некую разновидность государственного капитализма, который именуют как «чиновническо-олигархический», «государственно-монополистический» или различные вариации этих терминов. Суть от этого мало меняется. Важно, что эта модель

все больше показывает свою неэффективность и не опирается на национальные традиции. Да, сейчас преобладающей является тенденция конвергенции, построение некоего интегрального общества, сочетающего в себе преимущества капитализма и социализма, рынка и плана. Оно уже существует в той или иной форме в Скандинавских странах, строится в Китае, Индии, Бразилии, Вьетнаме. Но конвергенция должна иметь свое специфическое содержание, формы и методы, соответствующие специфике национального менталитета. Об этой тенденции писал еще в 60–70-е гг. прошлого века профессор Н.А. Цаголов (1904–1985), который отмечал, что в основе должна быть планомерная организация управления народным хозяйством, а на нее, как на стержень, нанизываются товарно-денежные отношения [9].

Мировой опыт показывает, что у успешно развивающихся стран в основе содержатся не только рыночные регуляторы. В Индии, например, идет уже 12-я пятилетка, да и все страны БРИКС, кроме России, в зависимости от специфики экономической системы практикуют макроэкономическое плановое регулирование экономики. В последние десятилетия существования в СССР, безусловно, был перекосяк, когда планировалось все из одного центра. Конечно, государство не в состоянии обладать исчерпывающей информацией о том, что действительно необходимо обществу, частный бизнес знает свой сегмент рынка несравненно лучше. Отсюда в СССР возникал тот пресловутый дефицит, который бывал просто невыносимым. Но это был не повод с мутной водой выплескивать ребенка — разрушать до основания систему централизованного планирования.

В реальности экономический блок Правительства РФ на протяжении практически 25 лет (за исключением краткого периода премьерства Е.М. Примакова), принимая управленческие решения, ориентируется только на концепцию либертарианства — убежденность в благе неограниченной свободы, как политической, так и экономической. Тактические аспекты воплощения слегка различаются в зависимости от персоналий, но суть одна и та же. В рамках этой концепции акцент делается на парные отношения типа «ты — мне, я — тебе». При этом не учитываются и принципиально не могут учитываться сложные взаимосвязи, происходящие из логики развития больших сложных систем. Отсюда и заниженные требования к методам и инструментам управления. Безусловно, потребуются стратегическое планирование, управление экономикой должна переориентироваться на новые теории, учитывающие необходимость управления длинными и слож-

ными технологическими цепочками, включающими множество видов взаимосвязей индивидов и организаций. Для этого необходимы не только политическая воля для замены всего состава экономического блока Правительства, но и разработанная, адекватная реальным условиям концепция управления. Без кардинального решения этой проблемы мы обречены на поражение. Это можно наглядно проиллюстрировать на примере якобы создания национальной инновационной системы. За четверть века мы ее так и не создали. Например, в России ежегодно выдается примерно 29 тыс. патентов; для сравнения: в Китае – 1 млн 300 тыс., в США – 500 тыс. Доля России на мировом рынке инновационной продукции составляет всего 0,4%.

Ответить на вопрос, какой менеджмент нужен стране, невозможно без опоры на идеологию. Идеологии в России в настоящее время в четко выраженном виде не существует, и у руководства страны нет особого желания ее получить. Это диаметрально расходится, например, с современным опытом Китая.

Как отмечает известный российский китаевед Ю. Тавровский, мы имеем дело с качественно новым уровнем осмысления как исторического опыта Китая, так и долгосрочных перспектив его развития. Примерно по такому же пути шли Сингапур, Тайвань и ряд других азиатских стран. Результаты, достигнутые этими странами, говорят сами за себя. Недаром их называют «тиграми». В России в настоящее время наблюдаются все признаки идеологического вакуума. Налицо дезориентация людей. Старая советская идеология все более утрачивает свои позиции, а новая так и не появилась. Казалось, такой идеологией для России может стать либерализм. Но Запад сам находится в ситуации, когда либерализм «превратился из политического учения в жесткую систему политических догматов, принудительных сценариев и правил». [10] Иными словами, западному миру самому требуется кардинальная перестройка и брать на вооружение эту идеологию нельзя.

В нашей стране за более чем 20 лет с начала перестройки (преобразований) не был найден собственный путь развития, не была сформирована национальная модель экономики. До сих пор в стране не существует стратегии экономического развития. Соответственно, говорить об эффективной модели управления, адекватной национальному самосознанию, не приходится. В России экономические теории по-прежнему носят преимущественно заимствованный характер. А что значит – «адекватной национальным интересам»? Любая модернизация может быть успешно проведена только с опорой

на традицию. Существует известный принцип «инновации в рамках традиции». В чем же российская традиция?

Во-первых, государство всегда воспринималось не как наемный управляющий, а как высшая по отношению к обществу инстанция. Причем люди добровольно делегировали государству часть своего суверенитета. Этот симбиоз личности и государства исключительно важен для понимания российской традиции, что можно проследить на основе изучения деятельности крупнейших предпринимательских родов России. Например, Строгановы (начиная с XVI в.), Демидовы (начиная с XVII в.) и др.

Существует и другой важный аспект роли государства – многоукладность российской экономики. Многоукладность, которая сложилась давно (географическая, этническая, культурная и др.), объективно порождает необходимость наличия организующей роли государства. Эта организующая роль специфична и практически не имеет аналогов. Историк В.В. Кожинов писал об этом, отмечая, что чрезмерная властность российского государства всецело соответствовала чрезмерной вольности ее народа. В.В. Кожинов имел в виду, прежде всего, наличие «окраинных очагов вольницы» (казачество, старообрядцы), а также то, что во многом пространство России в значительной мере создано именно этими народными вольницами [5].

Российской опыт, очевидно, демонстрирует, что каждое серьезное ослабление государства ставило Россию на грань гибели. Самые характерные примеры – это 1612 и 1917 г.

Во-вторых, особенность российского менталитета. На Западе одной из тенденций является «упрощение человека». Об этом много размышлял известный философ А.А. Зиновьев, который, как известно, прожил более 20 лет в эмиграции в Германии и очень хорошо знал западного человека. А.А. Зиновьев в книге «Гомо советикус» пишет, что каждый немец, взятый по отдельности, – болван, а нация в целом – гениальная. Каждый русский по отдельности – гений, а нация в целом? [3]. А.А. Зиновьев объяснял это следующим образом: западный человек по сравнению с русским выглядит упрощенным: он эмоционально беднее и мыслит штампами. Действительно, сила Запада – в стандартах, в использовании всюду отработанных практически до автоматизма схем. Причем, если в индустриальную эпоху это касалось только производственных систем, сейчас принципы стандартизации переносятся и в сферу управления. То есть эта упрощенность закладывается западом в современную концепцию управления. Западный человек, по мнению А.А. Зи-

новьева, почти на 100% надежный и управляемый, но переобучить его сложно. Среднестатистический россиянин по сравнению с европейцем выглядит более усложненным, более подвижным. Но он более переобучаемый и склонен к самоорганизации. Именно самоорганизация должна быть одним из краеугольных камней новой российской модели управления.

Другой важнейший аспект – дуализм и противоречивость российского менталитета. Его суть в необычном, порой труднообъяснимом сочетании индивидуализма и коллективной (групповой) работы. Индивидуализм – от Запада, а группизм – от Востока. Именно это сочетание, казалось, несочетаемых качеств составляет, по мнению многих ученых, основу русского менталитета.

Ментальной традицией русских людей был артельный труд. Эта традиция в той или иной степени сохранялась и в советское время, когда применялся бригадный подряд. Бригадный подряд позволял уйти от конвейера, массового и монотонного труда, расширять сферу компетенций работников и делал труд творческим. Это существенно отличает «русский способ производства» от Юго-Восточной Азии, где существует органическая предрасположенность именно к конвейерному производству. Соотношение индивидуализма и группизма динамическое, входящее часто в противоречие между собой в силу полярности. В настоящее время в России по мере развития рыночных отношений наблюдается крен в сторону индивидуализма. При формировании российской модели управления необходимо учитывать и прогнозировать динамику развития и соотношение качеств, присущих каждому типу менталитета. В любом случае русские занимают некое промежуточное место между американской и японской моделями управления, но куда направлен вектор развития менталитета, надо выявить и обосновать.

Итак, России необходима как принципиально другая промышленная политика, так и новая модель управления, не только совместимая с интересами социально-экономического развития страны, но и ускоряющая и корректирующая процесс развития в нужном направлении. Она должна опираться на национальную идеологию, особенности человеческого потенциала, быть ориентированной на сильное государство, которое соблюдает интересы народа. Избирать догоняющий путь развития – двигаться по тупиковому пути. Необходимо найти **асимметричное** решение.

Какой же должна быть российская модель менеджмента? Отметим наиболее значимые ее черты.

- Вернуть науку в сферу управления – управление должно основываться на законах и закономерностях развития социально-экономических систем, а не на произвольно интерпретируемые прецеденты практики бизнеса.
- Пересмотреть концепцию системного подхода, внося в него системные знания, в том числе сформированные русской философской мыслью. Одной из практических задач должно быть формирование концепции о составе информации, необходимой для принятия управленческих решений. Никто, например, не ставит в практической плоскости вопрос об измерении управляемости, дело ограничивается только качественной оценкой. В то же время ключевой проблемой является повышение степени управляемости компаний при одновременном увеличении гибкости бизнеса.
- Творчески дополнить и развить базовые принципы менеджмента (Файоль, Эмерсон, Тейлор и др.) с учетом прогноза развития менеджмента и анализа опыта российского и зарубежного.
- Повысить точность управления, научиться измерять и обеспечить измеряемость не только результатов деятельности, но и состояния экономической системы. Российский менеджмент должен стать прагматичным. Следует на новом витке развития вернуться к идеям и подходам так называемой Новой школы менеджмента. Наиболее известные представители этой школы, Р. Акофф, С. Бир, Д. Форрестер и др., делали акцент на внедрение в науку управления методического аппарата точных наук.
- Обосновать, какие новые качества нужны менеджменту, чтобы осуществлять эффективную трансформацию бизнеса. В менеджменте должны преобладать стратегические функции, нацеленные на инновации в организации бизнеса. Причем должен измениться характер стратегии. Экономическая стратегия должна быть упреждающей. Требуются новые методы и инструменты стратегического управления. Исходя из этого, должны быть скорректированы программы подготовки менеджеров.
- Отвести особое место в новой модели собственникам – владельцам бизнеса. В ответ на усиливающееся оппортунистическое поведение наемных менеджеров возрастает значение морально-нравственной составляющей менеджмента. Доверие, честность, справедливость должны стать важнейшими факторами оценки стоимости бизнеса наряду с объемом знаний, компетенциями и другими нематериальными активами.

- Углубленное развитие в теории менеджмента должны получить сетевые формы организации бизнеса, что предполагает распространение в теории менеджмента концепций управления распределенным бизнесом (управление группой компаний), в том числе виртуальной организации, не предполагающего формального объединения участников в какую-либо организационно-правовую форму.
- Обеспечить гармоничное сочетание жесткой централизации и самоуправления, сформировать новые подходы к делегированию полномочий и ответственности.
- Изменить философские основы менеджмента. Прежде всего, речь идет о новой трактовке базового закона единства и борьбы противоположностей. Переход социально-экономической системы (СЭС) на новый, более высокий уровень происходит не только через усиление ее противоречий, но и во многом за счет роста системной организации, т.е. формирование ее целостности. Отсюда следует важный вывод о возрастании роли надстройки в развитии бизнеса: усиление духовной сферы — культуры, науки, образования и всего того, что воздействует на ценностную ориентацию участников бизнес-процессов. Эти соображения должны быть учтены при развитии системы менеджмента.
- В концепции менеджмента должны быть заложены новые условия формирования предпосылок для социально-экономических трансформаций. Линейный подход к развитию социально-экономических систем, который был доминирующим в XX в., не отвечает сущности происходящих процессов. Неравномерность, дискретность, цикличность, преодоление кризисных ситуаций являются ключевыми характеристиками происходящих в СЭС процессов. Процесс развития в современных условиях характеризуется динамической устойчивостью, т.е. наличием сложной взаимосвязи между состоянием устойчивости и неустойчивости. Если нарушение равновесия происходит в нужный момент, то наблюдается как бы формирование ядра эволюционных изменений, если не в надлежащий момент, наоборот, усиливается состояние неустойчивости и в системе начинают происходить деструктивные процессы.

Это не полный перечень значимых черт новой модели управления, он может быть расширен. Важно начать разработку новой метатеории управления, объединив в целостную систему идеи и методы менеджмента, экономики, психологии, социологии,

стратегического менеджмента, а также технических наук. Для формирования эффективной отечественной системы управления, прежде всего, необходимо желание и воля высшего руководства страны и соответствующий проблеме объем знаний. Это, по сути, есть необходимые и достаточные условия. Конечно, существует и множество других условий, но они вторичны по отношению к указанным.

Мы много говорим об экономике знаний, между тем, по оценкам специалистов, менее 10% организаций страны повышают свою эффективность за счет знаний. В таких условиях страну ожидает новый удар кризиса — кризис знаний. Необходима концентрация оставшихся знаний и создание условий для их постоянного приращения. Для этого целесообразно реализовать рассчитанную на несколько лет целевую Программу развития российского управления с участием вузовской науки, академической науки, практиков бизнеса, создав Центр развития управления, который должен координировать и сводить воедино разработки отдельных исполнителей. В настоящее время ни одна российская научная организация самостоятельно не сможет решить эту задачу. Необходимо эффективное объединение имеющихся интеллектуальных ресурсов. Это глобальная организационно-управленческая инновация, без успешной реализации которой все технологические инновации не могут быть реализованы системно и не дадут интегральный эффект.

Одновременно должна быть разработана стратегия развития управленческого образования в России, включающая четкое видение, чему учить и как учить, подразделяющая управленческое образование на начальное (подготовка менеджеров для низшего и среднего звеньев) и элитное (подготовка топ-менеджеров), выделяя в особую группу подготовку специалистов для корпоративного управления. Особое место в стратегии должно быть уделено обеспечению конкурентоспособности управленческого образования, т.е. должны быть прописаны компетенции, обеспечивающие конкурентоспособность менеджера не только на текущую, но и на будущую деятельность. Для этого должны быть определены перспективы развития каждой компетенции. Исходя из этого, необходимо вести разработку концепции и программы повышения квалификации практиков в различных министерствах и ведомствах. Должен быть сформирован язык, на котором будут разговаривать специалисты по управлению.

В рамках стратегии необходимо предусмотреть издание словаря по управлению (энциклопедии управления), хрестоматии, а также базовых учеб-

ников для различных категорий обучающихся. Представляется, что эта работа должна начинаться с проведения широкомасштабных круглых столов с привлечением практиков менеджмента, прежде всего среднего бизнеса. Необходимо определить основные проблемы организации управления, но не в смысле взаимоотношения бизнеса и власти — это отдельная, особая тема, а в смысле наличия или отсутствия

адекватных методов и инструментов управления, что хотят практики от теории и методологии. На этой основе с учетом предыдущих отечественных концепций и моделей следует начать формирование научной школы российского управления.

Пора действовать, иначе нам опять придется удовлетвориться тем, что подскажут очередные западные гуру.

Литература

1. Антонов В.Г. Манифест менеджмента [Текст] / В.Г. Антонов, В.В. Масленников // Вестник университета. ГУУ. — 2009. — № 33.
2. Антонов В.Г. Проблемы и перспективы развития управленческого образования в России [Текст] / В.Г. Антонов, М.В. Самосудов // Управленческие науки. — М.: Финансовый университет при Правительстве РФ. — 2013. — № 2.
3. Зиновьев А.А. Гомо советикус [Текст] / А.А. Зиновьев. — М.: Центрполиграф, 2000.
4. Клейнер Г.Б. Революционная ситуация в управлении российскими предприятиями [Текст] / Г.Б. Клейнер // Управленческие науки. — М.: Финансовый университет при Правительстве РФ. — 2011. — № 1. — С. 18–30.
5. Кожин В.В. О грядущем пути России [Текст] / В.В. Кожин // Москва. — М., 2002. — № 1. — С. 212–216.
6. Масленников В.В. Бакалавриат по специальности «Менеджмент» в контексте перехода к инновационной экономике [Текст] / В.В. Масленников // Управленческие науки. — М.: Финансовый университет при Правительстве РФ. — 2013. № 1. — С. 41–44.
7. Никулин Л.Ф. Методология: иерархия и сети в менеджменте [Текст] / Л.Ф. Никулин, М.Н. Сидоров, Д.Ю. Бусалов. — М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2010.
8. Штайльманн К. Новая философия бизнеса [Текст] / К. Штайльманн. — в 3-х т. — Т. 1. — Москва — Берлин: Российское психологическое общество, 1998.
9. Цаголов Г.Н. Отец и политэкономия [Текст] / Г.Н. Цаголов. — М.: Издательский дом Международного университета в г. Москве, 2014.
10. Щипков А. Идеология будущего [Текст] / А. Щипков // Литературная газета. — 2016. — № 10–11.

References

1. Antonov V.G, Maslennikov V.V. Manifest menedzhmenta [Manifest Management]. *Vestnik universiteta. GUU* [Bulletin of the University. SUM]. 2009, I. 33.
2. Antonov V.G, Samosudov M.V. Problemy i perspektivy razvitiya upravlencheskogo obrazovaniya v Rossii [Problems and prospects of development of management education in Russia]. *Upravlencheskie nauki. M. Finansovyy universitet pri Pravitel'stve RF* [Management Sciences. MG Financial University under the Government of RF]. 2013, I. 2.
3. Zinoviev A.A. *Gomo sovetikus* [Homo Sovieticus]. Moscow, Tsentrpoligraf Publ., 2000.
4. Kleiner G.B. Revolyutsionnaya situatsiya v upravlenii rossiyskimi predpriyatiyami [The revolutionary situation in the management of Russian enterprises]. *Upravlencheskie nauki. M. Finansovyy universitet pri Pravitel'stve RF* [Management Sciences. MG Financial University under the Government of RF]. 2011, I. 1, pp. 18–30.
5. Kozhinov V.V. O gryadushchem puti Rossii [About the future path of Russia] *Moskva* [Moscow]. 2002, I. 1, pp. 212–216.
6. Maslennikov V.V. Bakalavriat po spetsial'nosti «Menedzhment» v kontekste perekhoda k innovatsionnoy ekonomike [Bachelor in specialty «Management» in the context of the transition to an innovative economy]. *Upravlencheskie nauki. M. Finansovyy universitet pri Pravitel'stve RF* [Management Sciences. MG Financial University under the Government of RF]. 2013, I. 1, pp. 41–44.
7. Nikulin L.F., Sidorov M.N., Busalov D.Y. *Metodologiya: ierarkhiya i seti v menedzhmente* [Methodology: hierarchy and network management]. Moscow, REU im. G.V. Plehanova Publ., 2010.
8. Shtaylmann K. *Novaya filosofiya biznesa. V 3 t. T. 1* [The new business philosophy. In 3 v. V.1]. Moscow, Berlin, Russian Psychological Society Publ., 1998.
9. Tsaholov G.N. *Otets i politekonomiya* [Father and political economy]. Moscow, Publishing House of the International University in Moscow Publ., 2014.
10. Schipkov A. Ideologiya budushchego [Ideology future]. *Literaturnaya gazeta* [Literary Gazette]. 2016, I. 10–11.

Антонов С.А.

канд. экон. наук,
доцент кафедры корпоративного
управления, ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления»

e-mail: antonovsa@list.ru

Подход к развитию человеческого капитала

Аннотация

В статье предпринята попытка проанализировать теоретические обоснования необходимости развития человеческого капитала, отразить наблюдаемые последствия данного процесса, рассмотреть характер зависимости уровня развития человеческого капитала от масштабов финансирования и выявить основные модели его воспроизводства и реализации. Определяются принципиальные элементы, ключевые вопросы и проблемы воспроизводства и развития человеческого капитала в рамках различных моделей. Обосновывается необходимость управления развитием человеческого капитала в крупных по численности системах, в том числе путем более глубокого исследования области социального капитала и понятия «качество жизни». При этом основной проблемой процесса развития человеческого капитала представляется необходимость определения принципов балансирования социальных и экономических параметров данного процесса.

Ключевые слова:

человеческий капитал, проблемы управления развитием.

Antonov S.A.

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, «Corporate Govern-
ance» Department, FSBEI HE State
University of Management, Moscow

e-mail: antonovsa@list.ru

Approach to the Development of Human Capital

Abstract

This paper analyzes theoretical justifications of the human capital development process and observed effects. The author looks at dependence between financing and level of human capital development, defines reproduction and implementation models, and takes an attempt to define basic elements, key questions and problems of the human capital reproduction and development models. Actualizing more in-depth study of a social capital and quality of life area, at the same time, as the main problem lying in the basis of the human capital development is determination of the balancing principles of social and economic parameters.

Keywords:

human capital, management problems.

В современных публикациях, рассматривающих развитие социально-экономических систем, среди ведущих факторов данного процесса выделяют «человеческий капитал».

Проанализируем основные аргументы, обосновывающие необходимость развития данного фактора.

1. Чаще всего в источниках встречается следующее утверждение: современное общественное развитие и экономический рост базируется на инновационной деятельности, основным фактором которой является человеческий капитал. «Мировой опыт показывает, что образование, наука и основанные на них инновационные технологии всегда являлись ключом ко всем экономическим успехам, росту эффективности и конкурентоспособности, созданию комфортных условий проживания, развитию человека» [8].

2. Ряд западноевропейских стран, в том числе и Россия, делают попытки опереть на «человеческий капитал» государственную экономическую полити-

ку. «Министерством экономического развития был подготовлен Прогноз развития России до 2030 г., который предусматривает три возможных сценария развития отечественной экономики в рамках системной модернизации. Так, в рамках второго (инновационного) сценария данного прогноза предполагается повышение эффективности человеческого капитала и прорывное развитие инновационной активности» [7].

3. Встречается обоснование необходимости развития данного фактора на уровне компании: «Человеческий капитал на сегодняшний день приобретает все большую значимость в управлении стоимостью, особенно западных компаний» [5]. «Целе-направленное формирование и развитие человеческого капитала обогащает механизм управления и тем самым позволяет успешно решать многие проблемы повышения конкурентоспособности фирмы, использования новых современных технологий, повышения эффективности и производительности производства» [2].

4. Актуальность развития человеческого капитала связывается с экономическим расчетом будущей отдачи от инвестиций для отдельных людей, т.е. С вложением средств в человека с целью повышения его способности зарабатывать больше. «В современных условиях вложение средств в образование, здравоохранение, переподготовку, миграцию проводится на рациональной основе — ради получения больших доходов в будущем» [2].

Таким образом, человеческий капитал определяет состояние различных объектов на следующих иерархических уровнях: мирохозяйственном, национально-государственном, корпоративно-предпринимательском и домохозяйственном.

Ниже приведены сгруппированные эффекты, возникающие вследствие развития человеческого капитала:

- политические эффекты (положение в современном мировом хозяйстве, динамическая устойчивость (конкурентоспособность), результативность реформирования макросистем);
- экономические эффекты (стабильность экономического роста, увеличение доходов и душевого ВВП, повышение стоимости и эффективности хозяйственных систем);
- социальные эффекты (общественное развитие, повышение качества и уровня жизни населения);
- технологические эффекты (научно-технический прогресс, технологическая модернизация и инновационное развитие систем разного уровня).

Однако ряд исследователей отмечает, что «процесс управления человеческим капиталом обречен на непродуктивность до тех пор, пока человек в организации рассматривается только лишь в качестве экономического эквивалента рабочей силы, которую вынужден продавать, — будь то физический или интеллектуальный труд» [6]. Иными словами, когда развитие человека не является целью инвестиций, а выступает лишь средством достижения других целей. В таком случае со временем наблюдаются отрицательные социально-экономические последствия, проявляющиеся в постепенном снижении производительности и воспроизводства человеческого капитала. Так, в одном из зарубежных исследований делается следующий вывод: «в 2020-е гг. будет существовать серьезный дефицит высококачественного человеческого капитала, и именно конкуренция за него будет определять положение страны в мировом экономическом обороте» [1].

Среди проблем, связанных с состоянием человеческого капитала выделяют: а) сокращение численности трудоспособного населения; б) ухудшение физиологического, психологического, нравственного

здоровья; в) развитие социальных заболеваний и инвалидности; г) снижение уровня морали и этики. Представляется, что описанные проблемы являются следствием не только объективных факторов, но и проявлением воли самого человека, который в одной ситуации буквально «закапывает» свои таланты, а в другой, несмотря ни на что, развивает. Причем вид зависимости уровня развития человеческого капитала от характера условий не представляется очевидным. Например, в государствах с высоким уровнем финансирования, вследствие морально-нравственной деградации, человеческий капитал имеет тенденцию к сокращению воспроизводства, однако за счет значительных инвестиций непосредственно в него, а также в инфраструктуру находит широкую практическую реализацию, давая значительный экономический эффект. В странах с низким уровнем финансирования реализация человеческого капитала затруднена, в том числе вследствие слабо развитой инфраструктуры, при этом достижение экономических результатов обуславливается его (человеческого капитала) расширенным воспроизводством. Присваивая условные обозначения моделям «А» и «Б», рассмотрим принципы их действия.

Модель «А» отражает подход, при котором финансовый капитал поступает (инвестируется) в развитие человеческого капитала как условие экономического результата создания блага. При такой модели денежные ресурсы, например, не будут расходоваться на инвалидов и лиц с ограниченными возможностями, так как, несмотря на положительный экономический эффект, риск низкой эффективности результата больше, чем при вложении в дееспособного участника трудовых отношений.

Модель «Б» отражает ситуацию, при которой финансы поступают в развитие человеческого капитала как возможность экономического результата. При этом качественные и количественные характеристики человеческого капитала значительно превышают экономические и финансовые результаты. Расширенное воспроизводство человеческого капитала представляет собой ценностный ориентир, в отличие от модели «А», где человеческий капитал есть средство достижения цели.

Обе модели (см. рис. 1) сами по себе не самодостаточны. Акцентирование внимания только на одном элементе — будь то финансовый эффект или уровень развития человеческого капитала, через некоторое время приводит к невозможности воспроизводства системы. Поэтому необходимо либо делать акцент на воспроизводстве соответствующего элемента (ЧК) внутри (принцип самообеспечения), либо выстраивать перетоки от «растущего» челове-

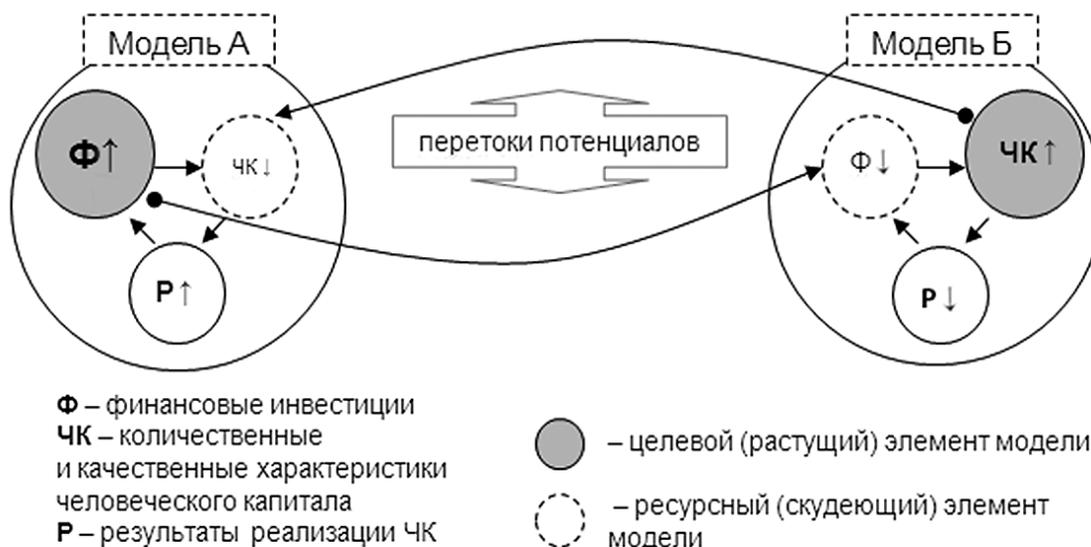


Рис. 1. Взаимодействие моделей управления человеческим капиталом

ческого капитала в другой системе к «скудеющему» в исходной (принцип взаимозависимости).

В рамках первого подхода центральным элементом воспроизводственного процесса нам представляется воспитание, основанное на духовно-нравственных началах, определяющее качество человеческого капитала и образование, отражающее вектор экономической модели развития, определяющее его количественные характеристики по отраслям. Учитывая, что человеческий капитал так же, как и финансовый, умножается либо в процессе спекуляций, либо в ходе оборота, трудовая деятельность должна стать принципом развития человеческого капитала. В случае формирования системы управления на основе перетоков, прежде всего важно понять, как оценить утрату человеческого капитала в одной системе и определить компенсацию (размер, способ предоставления) созданными результатами (в форме финансового капитала) в другой системе.

Традиционная модель поведения в системе перетоков не выглядит справедливой, поскольку одна система (реципиент) изначально ориентируется на заимствование человеческого капитала из другой системы (донор) с целью извлечения максимального экономического эффекта от его использования без дополнительных затрат на воспроизводство и компенсацию. Таким образом, реципиент даром приобретает ценный актив, а донор безвозвратно его теряет, затрудняясь с обеспечением его воспроизводства. Такая политика демонстрирует не только ресурсное (потребительское) отношение к человеческому капиталу, нарушая принципы обращения с данным видом актива, но в перспективе приводит

к возникновению проблем у обоих участников (у одних – проблемы, связанные с замедлением роста, у других – с возможностью существования в принципе).

В практическом смысле модель перетоков также мало применима, так как во-первых, в рамках нее возникает сильная взаимная зависимость участников, а во-вторых, цитируя академика Д.С. Львова «Опыт последних десятилетий подтверждает, что на роль мирового развития закономерно претендуют страны, имеющие (то есть располагающие – прим. авт.) наиболее высокий уровень образования, науки, культуры и, конечно же, духовности. Поддержание и умножение научно-образовательного потенциала обходится ныне дорого. Но без него нет и не может быть инновационного общества, способного к быстрому саморазвитию» [3]. Таким образом, перспективным для дальнейшей разработки представляется первый подход, связанный с самостоятельной организацией и развитием воспроизводственного процесса в области человеческого капитала.

Кроме принципиального решения о способе организации системы управления воспроизводством человеческого капитала в целом, существуют частные вопросы: в отношении модели «А» необходимо определить, какой максимальный уровень вложений в человеческий капитал дает предельную полезность, превышая который начинается физическая и нравственная деградация объекта. Человек, теряя силы и смысл производить и зарабатывать больше, начинает «изобретать цели и потребности». В отношении модели «Б» необходимо определить мини-

мальный уровень вложений в человеческий капитал, обеспечивающий процесс воспроизводства и развития с учетом экономических целей, ниже которого также опускаться нельзя. Человек не будет иметь возможности обеспечить базовые физиологические, социальные, духовные потребности, т.е. обрести смысл и накопить силы для труда, что приведет сначала к снижению производительности, а далее к бедности, преступности.

В частности, академик Д.С. Львов, в отношении последствий недофинансирования человеческого капитала в России высказывался следующим образом: «Мы плохо работаем, потому что плохо живем!» [3]. Однако отрицательные эффекты, связанные с деградацией человеческого капитала, наблюдаются также в результате излишнего инвестирования. Таким образом, для системы и ее среды одинаково опасно как недофинансирование, так и чрезмерные инвестиции, что актуализирует вопрос о необходимости управления человеческим капиталом. Данный тезис также находит свое подтверждение в словах Д.С. Львова в отношении человеческого капитала России: «Либо мы оседлаем творческий фактор, для чего пока еще не утратили возможностей, либо окажемся одним из главных фигурантов мирового подполья, деструктивного пояса, угрожающего существованию как самой России, так и всего мира» [там же]. Эта мысль актуальна в современных условиях не только для нашей страны, но и для других государств, располагающих значительным человеческим капиталом. Важной проблемой управления в данном случае является то, как определить баланс между необходимым и достаточным уровнем инвестиций в человеческий капитал для нормального воспроизводства, чтобы условия не превратились в цели.

Касаясь условий реализации человеческого капитала, мы вплотную подходим к проблеме определения качества жизни. При определении исходных параметров и характеристик данного понятия необходимо учесть, что представления о достойной жизни в разных культурных и исторических условиях отличаются. Соответствующий анализ осложняется еще и тем, что отсутствуют специальные исследования человеческого капитала, где вопросы качества жизни рассматривались бы не как следствие (результат) его реализации, а как условие. Так, при

обзоре тем исследований нам встретилась лишь одна диссертация И.С. Салиховой «Достойная жизнь человека как основа инновационного развития производства», отражающая необходимый подход.

Анализируя положительные результаты реализации человеческого капитала, нельзя упустить из виду, что лишь в составе капитала социального (микрогрупп и макрообъединений) возможен созидательный процесс творческой реализации. Вспоминая слова Д.И. Менделеева «Индивидуализм, эта язва нашей образованности, есть созревший и даже загнивающий плод понятия об единице, существующей самостоятельно в природе... Твое индивидуальное – зоологическое, животное, и все твоё человеческое, и все, чем хвалишься, все то ведь от других, с другими – не одному тебе, не личное, а общее...» [4].

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать следующие выводы:

- в большинстве современных исследований человеческий капитал рассматривается как обособленный ресурс (средство достижения целей), что сопряжено с рядом негативных последствий;
- проблемы, связанные с состоянием человеческого капитала, носят объективно-субъективный и неочевидный характер зависимости уровня развития от объема финансирования;
- в практической деятельности наблюдаются две принципиальные модели воспроизводства и реализации человеческого капитала;
- необходимо выделить основные элементы, ключевые вопросы и проблемы воспроизводства и реализации человеческого капитала в рамках различных моделей и обосновывает необходимость управления развитием человеческого капитала как значимой задачи для современных российских условий;
- необходимо усилить исследования в области социального капитала и содержания понятия «качество жизни» как условий эффективного управления человеческим капиталом.

Рассматривая основания процессов воспроизводства и реализации человеческого капитала как условий развития социально-экономического потенциала, в качестве основной проблемы выделяется необходимость определения принципов балансирования социальных и экономических параметров данного процесса.

Литература

1. Аузан А.А. О возможности перехода к экономической стратегии, основанной на специфике человеческого

References

1. Auzan A.A. O vozmozhnosti perekhoda k ekonomicheskoy strategii, osnovannoy na spetsifike chelovecheskogo kapitala

- капитала в России [Текст] / А.А. Аузан // Журнал НЭА. – 2015. – № 2(26). – С. 243–248.
2. Коротков Э.М. Менеджмент [Текст]: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2013. – 640 с. – С. 386.
 3. Львов Д.С. Миссия России [Текст] / Д.С. Львов // Сборник научных трудов. Государственный университет управления; под науч. ред. С.Ю. Глазьева и Б.А. Ерзнкяна. – М.: ГУУ, 2008. – 120 с.
 4. Менделеев Д.И. Избранные труды [Текст] / сост. авт.; вступ. ст. и ком. В.Э. Багдасарян. – М.: Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2010. – 776 с. (Библиотека отечественной общественной мысли с древнейших времен до начала XX века).
 5. Попова В.А. Современные тенденции в управлении человеческим капиталом [Текст] / В.А. Попова, А.А. Чернигова // Реформы в России и проблемы управления-2012. Материалы 27-й Всероссийской научной конференции молодых ученых. Государственный университет управления. – М.: ГУУ, 2012.
 6. Человеческий капитал и модели управления в системе высшей школы [Текст]: монография // Государственный университет управления; В.В. Балашов и др. – М.: ГУУ, 2013. – 222 с.
 7. Шацкая И.В. Проблемы модернизации экономики России: стартовые возможности, направления, ресурсы, кадры [Электронный ресурс] / И.В. Шацкая // Управление экономическими системами (электронный научный журнал) УЭКС, 6/2014. – URL: <http://uecs.ru/logistika/item/2959-2014-06-20-06-40-48> (дата обращения: 19.05.2016).
 8. Ягупа Е.Г. Роль человеческого капитала в условиях инновационной экономики [Текст] / Е.Г. Ягупа, А.Н. Лазаренко // Вестник университета. – 2014. – № 17.
- v Rossii [About possibility transformation to the economic strategy based on human capital in Russia]. *Jurnal NEA* [Journal NEA]. 2015, I. 2(26), pp. 243-248.
 2. Korotkov E.M. *Menedgment* [Management]. Moscow, Urayt Publ., 2013, 640 p.
 3. L'vov D.S. *Missiya Rossii* [Russia mission]. Moscow, GUU Publ., 2008, 120 p.
 4. Mendeleev D.I. *Izbrannie trudi D.I. Mendeleeva* [Selected works of D. I. Mendeleev]. Moscow, ROSSPEN Publ., 2010. 776 p.
 5. Popova V.A., Chernigova A.A. *Sovremennye tendentsii v upravlenii chelovecheskim kapitalom* [Modern tendencies of the human capital management]. *Materiali 27-oy Vserossiyskoy nauchnoy konferencii molodih uchenih "Reformi v Rossii I problemi upravleniya - 2012"* [Proc. 27th All Russia scientific conference by young scientists "Reforms in Russia and management problems - 2012"]. Moscow, GUU Publ., 2012.
 6. Balashov V.V. *Chelovecheskiy kapital i modeli upravleniya v sisteme visshey shkoli* [Human capital and high school management models]. Moscow, GUU Publ., 2013. 222 p.
 7. Shatskaya I.V. *Problemy modernizatsii ekonomiki Rossii: startovye vozmozhnosti, napravleniya, resursy, kadry* [Russian economic modernization problems: start conditions, directions, resources, personal]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami (elektronnyy nauchnyy zhurnal) UEkS* [Management of the economic systems (electro scientific journal) ESM]. 2014, I. 6. Available at: <http://uecs.ru/logistika/item/2959-2014-06-20-06-40-48> (Accessed 19 May 2016).
 8. Yagupa E.G., Lazarenko A.N. *Rol' chelovecheskogo kapitala v usloviyakh innovatsionnoy ekonomiki* [Human capital role at the innovation economy conditions]. *Vestnik universiteta* [University bulletin]. 2014, I. 17.

Кириллова О.Ю.

канд. экон. наук, доцент, профессор
кафедры экономики, АНО ВО
«Институт международных
экономических связей», Москва
e-mail: cg_123@mail.ru

Проблематика, задачи и перспективы развития обучения в области корпоративного управления в высшей школе РФ

Аннотация

Рассматривается проблематика систем управления образовательными организациями в сфере высшего образования. На примере основной образовательной программы – Корпоративное управление – показана взаимосвязь компетенций, приобретаемых в процессе обучения, образовательных траекторий и трудовых функций профессиональных стандартов, лежащих в основе подготовки в данной предметной области.

Ключевые слова:

корпоративное управление, основная образовательная программа, компетенции обучающегося, профессиональные стандарты, реструктуризация системы управления вузом.

Kirillova O.Yu.

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Professor at the
Department of Economics, Institute
of International Economic Relations,
Moscow

e-mail: cg_123@mail.ru

Problematics, Tasks and Prospects of Education Development in the Corporate Governance Area in the Russian High School

Abstract

This article discusses the problematic of educational institutions management systems in higher education. On example of the main educational program - Corporate Governance – the author shows the competencies relationship acquired during training, educational paths and work functions of professional standards underpinning training in a given subject area.

Keywords:

corporate governance, main educational program, learner competence, professional standards, restructuring of university management system.

Высшая школа переживает структурную перестройку, сопровождающуюся фазой сжатия в сфере экономико-управленческого образования. С одной стороны, объективная основа происходящего – несоответствие спектра подготовки выпускников образовательных организаций реальным потребностям компаний в современной российской бизнес-среде. С другой – образовательные организации, в том числе и вузы, должны становиться активными членами гражданского общества, быть тесно интегрированными в окружающий социум, что, в свою очередь, невозможно вне отношений института корпоративного управления. Таким образом, возникает два направления развития корпоративности образовательных организаций – внешнее и внутреннее.

Развитие российского предпринимательства в инновационной экономике корпоративного типа требует качественно новых подходов к организации обучения. Внешний аспект развития вуза в рамках

института корпоративного управления связан с такими направлениями деятельности, как корпоративная социальная ответственность, формирование гражданской позиции, благотворительность, волонтерство, взаимодействие с заинтересованными лицами и рядом других. Очевидно, что они могут быть решены только на основе качественной профессиональной подготовки выпускника.

Переход к трехуровневой системе образования обозначил необходимость преемственности образовательных программ для эффективного формирования профессиональных качеств будущего бакалавра, магистра и научного сотрудника. Со стороны рынка труда этот «коридор» задан профессиональными стандартами в соответствующей области. Тенденции упрощения государственных требований к составу и содержанию образовательных программ не добавляют ясности их разработчикам. Главными ориентирами становятся востребованность выпускника на рынке и оценка работодателя. Границы

направлений подготовки размываются, так как переход от бакалавриата к магистратуре может сопровождаться «зигзагами» образовательной траектории. При этом возможны как взаимодополняющие друг друга комбинации образовательных программ разных уровней (например, бакалавриат – «Менеджмент», магистратура – «Юриспруденция»), так и плохо сочетаемые. С одной стороны, обучающемуся предоставлена возможность смены направления подготовки в случае «непопадания в себя», с другой – отдельно взятая ступень образования не дает полной профессиональной доводки.

Современная образовательная среда предполагает создание таких условий, которые позволяют уже в процессе обучения применить полученные теоретические знания на практике и сформировать компетенции, необходимые в профессиональной деятельности. Это становится возможным благодаря тесному сотрудничеству образовательных программ с компаниями-работодателями, организации практик в структурных подразделениях, на реализацию функций которых направлена подготовка специалистов соответствующего профиля. К сожалению, до сих пор в большинстве образовательных организаций сохраняется ситуация, при которой ООП построена не по принципу «как лучше», а исходя из того «что можем». В основе этого лежит ряд объективных причин.

Во-первых, разработчиками программ бакалавриата и магистратуры выступили выпускающие кафедры. Вроде бы все логично – была выпускающая кафедра – стала выпускающая программа. Но функции кафедры при этом никто не отменял, а обязанностей по ООП добавилось ровно столько же: начиная от организации набора и рекламной компании, кончая взаимодействием со всеми заинтересованными в реализации этой программы сторонами: потенциальными абитуриентами, их родителями, профильными для соответствующего направления подготовки компаниями (их представителями из служб HR), различными структурами по трудоустройству, членами приемных комиссий и другими, в терминах теории корпоративного управления объединяемыми понятием «стейкхолдеры». При этом резкое расширение обязанностей профессорско-преподавательского состава кафедр совершенно не имеет мотивационной поддержки и ресурсного обеспечения и не вызывает энтузиазма.

Отсутствие сбалансированности полномочий и ответственности, функциональной нагрузки и адекватного стимулирования – вторая важная причина снижения качества подготовки в вузах. В процессе коммерциализации образовательных услуг кафедры (в лице заведующих) были «назначены» предприни-

мателями. Но требования рынка и госрегулятора в отношении контроля деятельности образовательной организации и качества образования в рамках ООП растут, а ресурсов у кафедр не прибавляется. Можно возразить, что появились финансовые средства от коммерческих наборов, но их достаточность, скорее, – исключение, чем правило. В большинстве случаев их хватает на то, чтобы удержаться «на плаву».

Для эффективного формирования профессиональных качеств большое значение имеет преемственность образовательных программ различных уровней. Вместе с тем в настоящее время наблюдаются существенный разрыв в преемственности образовательных программ, их ориентации на рынок труда и на конкретных работодателей. На рубеже массового выхода первой волны бакалавриата далеко не все образовательные организации смогли предложить качественное продолжение образования в магистратуре, соответствующее требованиям работодателя. При этом очевидно, что количество направлений подготовки на уровне бакалавриата должно снижаться, они должны быть простыми, понятными для выбора абитуриента, а магистратура, напротив, должна предоставлять диверсифицированный спектр программ в рамках каждого направления, перечень которых соответствует региональным потребностям рынка труда.

Корни этой проблемы уходят в то время, когда планы специалитета делились между бакалавриатом и магистратурой. Перестройка системы подготовки «сверху» без соответствующей реструктуризации системы управления вузом в длительном (не менее 5 лет) режиме частого внесения изменений в нормативно-методическую документацию привела к невосприимчивости исполнителей как на уровне отдельных структурных подразделений, так и на уровне образовательных организаций. Можно поделиться наблюдением автора: на уровне московского образовательного пространства наиболее востребованные кадры ППС ушли в вузы с сильным менеджментом, т.е. предпочли профессиональную составляющую развития, отказавшись от навязанных функций по администрированию ООП. При этом необходимо отметить полное отсутствие предложений со стороны госрегулятора в лице Министерства образования и науки РФ по изменениям в системах управления вузов, даже на уровне рекомендаций.

Подытоживая изложенное можно отметить, что для эффективной работы вузу в зоне ближайшего стратегического развития необходимо следующее:

- Интегрироваться в гражданское общество, приняв за основу деятельности принципы корпоративного управления.

- Реструктурировать систему управления таким образом, чтобы соответствовать требованиям окружающего социума, госрегулятора, рынка образовательных услуг и работодателя.
- Обеспечить преемственность основных образовательных программ в трехуровневой системе подготовки.

Ведущую роль в решении обозначенных задач играет развитие взаимодействия с ключевыми участниками образовательного процесса, прежде всего с работодателями, которое начинается с осознания разработчиками того, какие трудовые функции способен осуществлять выпускник конкретной ООП. В качестве примера можно рассмотреть магистерскую программу «Корпоративное управление», которая в июне 2016 г. была аккредитована в Национальном центре сертификации управляющих (НЦСУ) при участии членов кафедры корпоративного управления ФГБОУ ВО «Государственный университет управления».

Потребность в профессиональном осуществлении функций и процедур корпоративного управления обусловлена, с одной стороны, экономическом курсом на корпоратизацию в рамках цивилистической доктрины развития. В реалиях бизнеса это означает соблюдение баланса интересов заинтересованных сторон, учет кросс-культурных различий, социально ответственное поведение, нацеленность на взаимодействие с государством, активный диалог с ним и т.д. С другой – возрастающей ролью государства как собственника, акционера и участника корпоративных отношений, следовательно, – представительства государственных интересов в органах корпоративного управления компаний.

Отметим, что выведение на рынок такого продукта, как основная образовательная программа – ООП, нацеленная на подготовку магистров по корпоративному управлению, имеет ряд проблем, например, не пришедший к завершению спор в научной и деловой среде, кем должен быть корпоративщик в базовом образовании – экономистом, юристом или управленцем, а также несформированность потребности в практике корпоративного управления в профессионально подготовленных исполнителях соответствующих функций и процедур.

ООП «Корпоративное управление» реализуется на уровне магистратуры в объеме 120 часов на протяжении 24 месяцев на базе образовательного стандарта направления 38.04.02 «Менеджмент». Цель (миссия) образовательной программы «Корпоративное управление» – развитие у студентов личностных качеств, формирование общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных ком-

петенций в области осуществления функций систем корпоративного управления компаний различных организационно-правовых форм и сфер деятельности, занимающих активную гражданскую позицию, ведущих свою деятельность на основе баланса интересов всех участников, демонстрирующих социально ответственное поведение и нацеленных на непрерывное профессиональное совершенствование своих компетенций.

Состав и объем компетенций, формируемых в ходе освоения данной ООП, позволяет магистрам занимать должности специалистов, экспертов, помощников первых лиц и пр. В структурных подразделениях компаний, реализующих функции корпоративного управления.

В бизнес-среде профессиональными преломлениями выпускника ООП «Корпоративное управление» могут быть такие, как представитель собственника, управляющий государственным пакетом акций, член совета директоров, член ревизионной комиссии, инвестор и пр.

Карьерный рост на базе подготовки в рамках данной ООП может иметь различные функциональные направления: стратегическое, финансовое, внутреннего контроля и другие, а также развитие квалификаций 8 и 9 уровней профессиональных стандартов соответствующих направлений, предполагающих руководство структурными подразделениями и организацией в целом.

На рис. 1 отражены состав компетенций, приобретенных обучающимся в итоге освоения данной ООП, а также их трансформация в трудовые функции профессиональных стандартов соответственно выделенным образовательным траекториям.

Помимо упомянутых образовательных траекторий, на рынке труда растет интерес к специалистам по нефинансовой отчетности. Вызван он необходимостью раскрытия публичными компаниями информации об успешности ведения бизнеса, причем не только с финансовой и нормативной точек зрения.

Российские стандарты не содержат трудовой функции, характеризующей данный вид деятельности, который регламентирован международными стандартами, к основным из которых относятся:

- Стандарт AA1000, регламентирующий отчетность в области устойчивого развития организаций (разработан Институтом социальной и этической отчетности (Institute of Social and Ethical Accountability) в 2009 г.);
- Руководство по отчетности в области устойчивого развития (GRI);
- Стандарт «Саншайн» по составлению корпоративных отчетов для заинтересованных сторон;

Входные компетенции ООП «Корпоративное управление»			
			
<p>Желающие освоить программу подготовки магистра по ООП «Корпоративное управление» должны иметь высшее профессиональное образование, подтвержденное документом государственного образца, и владеть знаниями на уровне не ниже бакалавра по специальности «Менеджмент»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • знать основные категории экономической науки, владеть методами анализа экономических и социальных процессов; • знать основные функции менеджмента, понимать законы функционирования организаций; • владеть навыками делового этикета, коммуникаций, принятия управленческих решений, управления конфликтами; • иметь представление об управленческой деятельности в организациях различных форм собственности <p><i>Наиболее рациональными в плане профессионального роста в области компетенций программы «Корпоративное управление» являются программы бакалавриата направлений «Экономика», «Менеджмент», «Юриспруденция». Возможны и другие направления бакалавриата</i></p>			
Профессиональные компетенции ООП «Корпоративное управление» (на базе ОС направления «Менеджмент»)			
<ul style="list-style-type: none"> • способность участвовать в разработке корпоративной стратегии; • способность проводить корпоративную реструктуризацию; • способность осуществлять корпоративные процедуры; • способность управлять балансом интересов лиц, заинтересованных в деятельности организации; • способность составлять нефинансовую отчетность; • способность осуществлять функции системы внутреннего контроля 			
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТРАЕКТОРИИ ООП «Корпоративное управление»			
			
Специалист по стратегическому управлению	Специалист по внутреннему контролю	Специалист по корпоративному взаимодействию/ Корпоративный секретарь	Специалист по корпоративным конфликтам
ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ в соответствии с профессиональными стандартами, лежащими в основе подготовки			
I. Управление (руководство) организацией, разработанный Национальным центром сертификации управляющих в 2010 г. С изменениями 2016 г.			
8 А.4: Выявлять интересы акционеров (владельцев) и определять стратегические цели и приоритеты развития организации	8 В.2: Осуществлять контроль деятельности исполнительного руководства	8 А.3: Следить за эффективностью применения практики корпоративного управления в компании	8 А.2: Участвовать в разрешении конфликтов акционеров. Осуществлять медиаторство в спорных или конфликтных ситуациях
8 С.2: Определять политику мотивации и вознаграждения исполнительного руководства организации		8 А.4: Выявлять интересы акционеров (владельцев) и определять стратегические цели и приоритеты развития организации	
8 D.1: Проявлять высокий уровень личной эффективности, умений межличностного взаимодействия			
8 D.3: Задавать собственным примером высокий уровень требований к добросовестному и честному исполнению своих обязанностей в организации			
		8 Е.1: Обеспечивать защиту прав и равное отношение ко всем акционерам (владельцам)	
		8 Е.2: Учитывать интересы стейкхолдеров и требования к корпоративной социальной ответственности	
7 А.3: Разрабатывать общую стратегию организации			
7 В.4: Разрабатывать организационную структуру, частные политики и процедуры, участвовать в корпоративном управлении			
7 С.1: Организовать команду менеджеров высшего звена управления			
7 С.2: Координировать деятельность членов команды менеджеров высшего звена управления			

7 Е.1: Оценивать проведение изменений в организации и во внешней среде			
7 Е.3: Определять необходимость и возможность изменений в организации			
II. Специалист по финансовому консультированию , утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты России от 19 марта 2015 г. № 167н (зарегистрировано в Минюсте России 9 апреля 2015 г. № 36805)			
A/01.6 Мониторинг конъюнктуры рынка банковских услуг, рынка ценных бумаг, иностранной валюты, товарно-сырьевых рынков			
III. Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер) , утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 22 апреля 2015 г. № 236н			
	6–7 уровень Руководство структурным/самостоятельным специальным подразделением внутреннего контроля		
	8 уровень Организация и контроль текущей деятельности системы внутреннего контроля экономического субъекта		
IV. Специалист в области медиации (медиатор) , утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 15 декабря 2014 г. № 1041н			
6 уровень Ведение процедуры медиации (без специализации) A/01.6 Организационно-техническое и документарное обеспечение процедуры медиации A/02.6 Подготовка к процедуре медиации A/03.6 Ведение процесса выработки, согласования условий медиативного соглашения и завершения процедуры медиации			
		7 уровень Ведение процедуры медиации в специализированной сфере	
		8 уровень Супервизия в специализированной сфере медиации	
V. Специалист по управлению рисками , утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 7 сентября 2015 г. № 591н			
6 уровень Разработка отдельных направлений риск-менеджмента			
	7B Обеспечение эффективной работы системы управления рисками		
7C Методическая разработка, поддержание и координация процесса управления рисками			
	8D Построение и контроль процесса управления рисками		
8E Стратегическое корпоративное управление рисками			

Рис. 1. Распределение трудовых функций профессиональных стандартов по образовательным траекториям ООП «Корпоративное управление»

- Принципы Экватора, содержащие требования к отчету по социальной и экологической ответственности, разработанные Организацией «Принципы Экватора финансовых учреждений» (Equator Principles Financial Institution – EPFI) в 2006 г.

Стремление корпораций повысить устойчивость и конкурентоспособность на рынке с помощью предоставления нефинансовых отчетов имеет устойчивую тенденцию к росту, так как в них отражаются составляющие социально-ответственного поведения в бизнес-среде и окружающем социуме.

С момента своего становления корпорации прошли более чем полторавековую историю развития и превратились в доминирующую международную форму экономической организации. В российской бизнес-среде внедрены и продолжают развиваться принципы корпоративного управления, выступающие основой поддержания благоприятного инвестиционного климата. В связи с этим перед системой высшего образования стоит важная задача – прогнозирование потребности кадров требуемой квалификации в среднесрочном периоде развития для обеспечения возможности работать на опережение запросов экономической практики.

Литература

1. Кириллова О.Ю. Регуляторный риск в управлении основной образовательной программой в системе высшего образования [Текст] / О.Ю. Кириллова // Качество образования. 2015. № 1–2 (январь – февраль). С. 48–53.

References

1. Kirillova O.Yu. Regulyatornyy risk v upravlenii osnovnoy obrazovatel'noy programmoy v sisteme vysshego obrazovaniya [Regulatory risk in the management of the basic educational program in higher education]. *Kachestvo obrazovaniya* [Quality of education]. 2015, I. 1-2 (January–February), pp. 48-53.

Коротков Э.М.

д-р экон. наук, профессор кафедры
«Корпоративное управление»
ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления», Москва

e-mail: korem9@yandex.ru

Современные проблемы формирования искусства менеджмента

Аннотация

Представлен комплекс проблем формирования искусства менеджмента в современных условиях развития экономики России.

Искусство управления должно включать теоретические знания, практические навыки, личностные, нравственные и этические качества. Особое внимание уделяется факторам роли искусства в совершенствовании менеджмента, проблемах развития искусства не только в деятельности менеджера, но и в деятельности персонала менеджмента.

Ключевые слова:

искусство менеджмента, профессиональная подготовка, самообразование, знания, культура.

Korotkov E.M.

Doctor of Economic Sciences, Profes-
sor, "Corporate Governance" Depart-
ment, FSBEI HE State University of
Management, Moscow

e-mail: korem9@yandex.ru

Modern Problems of Formation of the Art of Management

Abstract

The main factors that provide the development of the management art are listed and proved in this article. It was defined that the management art should include the theoretical knowledge, practical skills, personal, moral and ethic qualities.

Keywords:

management art, professional qualifications, self-education, knowledge, culture.

В современных условиях развития экономики России существует объективная ситуация, при которой в обеспечении конкурентных преимуществ организации повышается роль качества менеджмента в таких его характеристиках, как обеспеченность персоналом, обладающим необходимыми компетенциями, инициативностью, способностью брать на себя ответственность за достижение целей организации и принимать оптимальные решения в сложной и изменчивой обстановке.

Совокупность этих характеристик отражает искусство менеджмента, роль которого возвышается в связи с новыми тенденциями развития экономики в нашей стране, к ним относятся следующие:

1. Обострение конкуренции

Экономические условия, как в России, так и за рубежом, требуют особого внимания к обеспечению конкурентоспособной позиции компании на рынке. В инновационной экономике понятие «конкурентоспособность» неразрывно связано с понятием «творчество». Применение нестандартных творческих идей и решений в менеджменте — прямой результат повышения интенсивности конкурентной борьбы.

Искусство менеджмента работает на создание конкурентных преимуществ.

2. Заголовок кризисных явлений

В процессах управления принимаются те решения, которые или углубляют кризис, если они ошибочны и не достаточно учитывают его последствия, или выводят из кризиса, если они удачны и своевременны. Искусство менеджмента позволяет найти пути смягчения кризиса, его профилактики и, более того, удачного выхода из него.

3. Усложнение проблем менеджмента

Сложность управления современным производством во многом определяется коммуникационными, социальными и другими факторами его развития. Возникающие проблемы менеджмента часто обусловлены неожиданными изменениями экономической конъюнктуры, процессами ускорения технологического прогресса, усложнением социально-психологической структуры современного человека, кардинальными изменениями его образа жизни под воздействием процессов урбанизации, информационного взрыва, использования сложных технических средств различного назначения.

4. Компетентностный подход к подготовке современного менеджера и персонала менеджмента

Новые ориентиры в развитии образования также характеризуют потребность в формировании искусства менеджмента. В современных условиях развития давать в результате образования только квалификацию оказывается недостаточным. Необходимо не только обеспечивать уровень профессиональной подготовки, но и характер социального существования в профессиональной жизни. Знания, навыки и умения должны быть дополнены и трансформированы в новое качество развитыми способностями, приобретенными ценностями и готовностью к различным ситуациям изменений. Именно это характеризуют компетентности, отражающие более высокий уровень качества менеджмента, перевод его в разряд искусства.

5. Креативизация менеджмента

В связи с возникновением новых технологий разработки управленческих решений и учета разнообразных характеристик его качества повышается роль навыков выполнения творческих задач, творческого подхода в решении современных проблем, в умении определять и выбирать альтернативы из их вариантов, в развитии индивидуальных способностей и потенциала мышления.

Динамика и возрастающая сложность регулирования отношений в сфере социально-экономических систем обуславливают необходимость пересмотра критериев эффективности менеджмента, вывод их на новый уровень, учитывающий, помимо прочего, такой фактор, как искусство менеджмента.

Однако на современном этапе развития науки управления проблема искусства менеджмента требует дальнейшего исследования в области научно-обоснованной концепции развития и эффективной реализации искусства менеджмента в российских условиях, факторов его формирования в структуре человеческого капитала, методов оценки состояния и мотивирования искусства менеджмента.

К содержанию проблемы можно отнести следующие ключевые моменты:

1. Противоречия между потребностями современного менеджмента и возможностью их реализации. Потребности определяются реальностью развития экономики, а возможности — механизмом формирования и реализации искусства менеджмента.
2. Недостаточность разработки концептуальных положений искусства менеджмента в плане условий рыночной экономики.

3. Роль образования в обеспечении развития искусства менеджмента и удовлетворения потребностей его современной практики.

Искусство можно определить как одну из комплексных характеристик деятельности человека, отражающую его творческие представления о результатах и процессе этой деятельности. Организация человеческой деятельности является образом, переработанных в сознании менеджера представлений об успешных результатах управления.

Искусство не заменяет ни один вид деятельности человека, но каждую деятельность моделирует специфично.

Ключ к пониманию этой специфичности заключен в следующих функциях искусства:

- общественно-преобразующая функция искусства;
- познавательно-эвристическая функция;
- научно-концептуальная функция;
- функция предвидения;
- информационная и коммуникативная функция;
- воспитательная функция;
- гедонистическая функция.

Все они имеют непосредственное отношение к искусству менеджмента, ведь менеджер должен постоянно исследовать возникающие реальные ситуации и творчески моделировать варианты принимаемого управленческого решения.

Деятельно-преобразующее начало искусства менеджмента проявляется в том, что деятельность менеджера и его управленческие решения оказывают идейное и этическое воздействие на людей. Включая людей в направленную и ценностно-ориентированную деятельность, искусство менеджмента участвует в социальном преобразовании общества.

Искусство способно к отражению и освоению тех сторон жизни, которые труднодоступны науке и являются средством передачи опыта и навыков мышления, обобщения, системы взглядов на факты.

С точки зрения научно-концептуальной функции искусства оно выступает как форма анализа реального мира. Менеджер непременно преломляет в своей творческой деятельности собственные наблюдения и размышления по поводу реальной жизни и убеждений других людей. Таким образом, он создает целостную концепцию развития организации, которая составляет сплав его неповторимой творческой личности.

Одним из свойств искусства является предвидение, т.е. обоснованное предположение о будущем состоянии явлений в развитии организации, явлений, не известных в настоящий момент, но поддающихся определению. Функция предвидения — это одна из основных функций менеджмента, в реали-

зации которой прослеживается роль искусства. А. Файоль, один из основоположников современного менеджмента, отмечал: «Управлять — это предвидеть». По его мнению, предвидение составляет наиболее существенную часть управления. «Предвидеть... означает исчислять будущее и подготавливать его...».

Искусство коммуникации — неотъемлемая и важная часть жизни и деятельности человека, особенно деятельности в сфере управления. Неудачно выстроенные коммуникации осложняют отношения между людьми, способствуют дезорганизации деловой жизни. Способность к правильному выстраиванию процесса коммуникации является одним из важнейших средств достижения успеха в менеджменте. Искусство коммуникации говорит о возможности влиять на других, убеждать в правоте точки зрения, подавать свои идеи подчиненным, мотивировать их на эффективную работу.

Искусство формирует гармоничный строй чувств и мыслей людей. С точки зрения воспитательной функции, а такая существует в менеджменте, его искусство влияет на развитие людей внутри организации, как профессиональное, так и нравственное. Развитие людей внутри организации является непременным условием формирования человеческого капитала.

Гедонистическая функция искусства определяет его специфическое, ничем не заменимое качество формировать способности и потребности человека и тем самым ценностно ориентировать его в мире, пробуждать творческий дух, творческое начало личности. Современный менеджер все в большей степени должен становиться творцом, исследователем, инициатором, вдохновителем. Искусство менеджмента позволяет формировать командный дух и групповую сплоченность, влияет на усвоение корпоративной культуры, ценностных ориентаций. Построенная менеджером команда формирует позитивное отношение даже к рутинной работе, поскольку она становится условием пребывания в коллективе друзей и единомышленников.

Как формируется искусство менеджмента, от чего зависит его реальное проявление в практике управления, как оно сочетается с необходимостью научно-концептуального подхода к управлению и с необходимостью профессиональной подготовки — это основные вопросы, отражающие проблематику искусства менеджмента.

Американские специалисты П. Дизель и У. Раньян справедливо отмечают: «...искусство управления людьми стало одним из критических моментов в оценке конкурентоспособности предприятия и эффективности работы руководства».

Искусство менеджера проявляется в его способности использовать свои научные знания, практический опыт и индивидуальные качества для профессионального и личного развития персонала, формирования у него результативного отношения к работе, которое обеспечивает эффективность деятельности организации.

Понимание эффективности менеджмента часто связывают с искусством менеджмента, профессионализмом и опытом менеджера, этикой его поведения и отношением к персоналу. В этом смысле говорят об «эффективном менеджере», каким и должен быть современный менеджер.

Эффективность развития организации находит свое выражение с помощью таких характеристик искусства менеджмента, как качество управленческого решения, технология менеджмента, деловая репутация, лидерство, антикризисный менеджмент.

Управленческое решение является главным фактором деятельности менеджера. Привлечение персонала к участию в разработке управленческих решений есть реализация искусства менеджмента. Искусство менеджмента проявляется и в том, какие решения принимаются и как они реализуются. Энергетический потенциал управленческого решения отражает степень владения менеджером искусством принятия качественных управленческих решений. Искусство менеджмента позволяет принимать креативные управленческие решения в сфере управленческой деятельности, процесс разработки которых отличается творческим характером, а результаты имеют положительные последствия для коллектива предприятия, его партнеров и общества в целом.

Искусство менеджмента влияет на эффективность организации через технологии менеджмента, т.е. технологии решения проблем и работы с людьми. Искусство менеджера проявляется в разработке эффективной технологии управления, которая дает экономию ресурсов, главным образом экономию времени, и гарантирует своевременность управленческих решений.

Искусство менеджмента наиболее ярко проявляется в общении менеджера с людьми, способностях неформального воздействия на человека, воодушевлении его на эффективную работу и ответственное отношение к делу. Именно искусство менеджмента определяет соотношение формального и неформального управления, формирование авторитета менеджера и проявление его лидерства.

Эффективность управления организацией определяется лидерскими навыками руководителя, его способностями вовлекать подчиненных в процесс

принятия и реализации управленческих решений. Лидерство необходимо для создания команды из группы людей, превращение их в силу, которая является устойчивым конкурентным преимуществом. Искусство менеджера через лидерство позволяет стимулировать людей работать сообща, мотивировать подчиненных на то, чтобы они показывали свои наилучшие результаты. Искусный менеджер способен балансировать индивидуальные устремления участников команды с целью создания синергии – результата, который намного превышает сумму индивидуальных вкладов.

Искусство менеджмента позволяет вовремя решать конфликтные ситуации. Антикризисное управление в значительной мере связано с искусством менеджмента. Для искусного менеджера кризис – это очередная сложная проблема, которую он успешно решает.

Можно выделить основные образовательные основания, которые влияют на формирование искусства менеджмента:

1. *Система знаний, которая формирует мышление, определяющее, главным образом, успех деятельности.* Образование должно быть направлено не столько на презентацию знаний, сколько на формирование мышления на основе получаемых знаний, повышение интеллектуального потенциала, который определяется не объемом знаний, а их структурой, системой, качеством, концептуальной целостностью. Сегодня в совокупности дисциплин подготовки менеджера не часто встречаются дисциплины «Искусство менеджмента», «Креативный менеджмент»; недостаточно объемны дисциплины «Управление изменениями», «Психология менеджмента», «Латентный менеджмент» – это дисциплины, которые формируют и развивают искусство менеджмента.

2. *Состав компетенций, на который ориентирован образовательный процесс.* В современных условиях развития давать в результате образования только квалификацию оказывается недостаточным. Необходимо не только обеспечивать уровень профессиональной подготовки, но и характер социального существования в профессиональной жизни. Знания, навыки и умения должны быть дополнены и трансформированы в новое качество развитыми способностями, приобретенными ценностями и готовностью к различным ситуациям (вид деятельности, роли, полномочия, психологические нагрузки и пр.). Именно это характеризуют компетентности, отражающие более высокий уровень развития образования. Компетентности как результат образования составляют только основу дальней-

шего развития профессионализма, личности и являются фактором формирования и развития искусства менеджмента.

3. *Требуют своего развития и использования ситуационные методы в системе образования.* Современные технологии, в том числе и компьютерные, ускоряют процесс приобретения навыков принятия решений в условиях рыночной экономики, анализа ситуаций, проектирования программ и организаций.

4. *Использование тестирования и специальных программ оценки готовности будущих менеджеров к преобразованиям (инновационный потенциал учащегося).* Такие программы повышают эффективность и объективность контроля усвоения учебного материала. Они могут быть очень гибкими и осуществлять многокритериальную оценку: уровень знаний, полнота, устойчивость, системность, практическая направленность и пр.

5. *Использование консультационно-тестовых программ развития творческих и аналитических способностей будущих менеджеров.* Такие программы ориентированы не столько на проверку наличия знаний, сколько на их характер, структуру, системность, способы использования и оперирования знаниями, типа мышления и индивидуальные особенности реализации этого типа. Консультационно-тестовые программы – это не ответы на вопросы, это анализ предложений решения проблемы, выбор варианта по критерию близости к истине или успеху, возможность учета временных параметров интеллектуальной деятельности и многое другое.

6. *Педагогическое искусство, которое необходимо в практике развития искусства менеджмента.* Преподавательский корпус играет ведущую роль в подготовке менеджеров. Его интеллектуальный потенциал, педагогическое мастерство и искусство способствуют формированию личности менеджера, развитию способностей, пониманию профессии.

Перечисленные факторы определяют роль образования в формировании искусства менеджмента.

Формирование модели искусного менеджера должно начинаться в ходе его профессионального обучения и подготовки.

Можно сформулировать следующие рекомендации в области образовательной подготовки менеджеров:

- необходимо пересмотреть структуру и приоритеты знаний будущих менеджеров с позиций типологического развития мышления и использования новых образовательных технологий, построенных на виртуальных презентациях знаний;

- следует провести психологическую коррекцию процесса обучения по критериям обеспечения сотрудничества и благоприятного социально-психологического климата;
- необходимо включение в программу подготовки менеджеров курса «Креативный менеджмент» и специального курса «Искусство менеджмента».

Образование – это не столько получение знаний, сколько развитие способностей. Развитие способностей к творческой деятельности должно закладываться в процессах образования.

Эффективность профессионального сознания определяется сочетанием, сопряжением и структурой знаний. Проблема проявляется не только в структуре дисциплин, но и в методике их представления. Можно давать знания в виде устоявшихся, общепринятых положений, апробированных рекомендаций, но можно, и это в большей мере соответствует задачам креативного образования, в виде непрерывного циклического процесса развития знаний, в котором главную роль играет проблема и различные пути ее разрешения. В креативном образовании главным фактором его построения, структуризации, методики является проблема.

Самой ценной способностью человека является способность к творчеству. Креативное образование опирается на эту способность и позволяет ее развивать. Для формирования искусства менеджмента необходимо креативное образование – альтернатива образованию репродуктивному, преимущественно прагматическому, исполнительскому. Креативное образование расширяет диапазон видения проблем развития и проектирования вариантов их решения.

Внедрение креативного менеджмента в образовательный процесс позволяет реализовать все перечисленные рекомендации по совершенствованию образовательной подготовки менеджеров. Креативное образование ориентировано на утверждение и развитие искусства в области профессиональной деятельности, которое рождается и проявляется лишь при определенных обстоятельствах и в определенных условиях образования.

Введение в образовательный курс специальной дисциплины «Искусство менеджмента» позволит знакомить студентов со специфическими аспектами, связанными с теоретическим обоснованием искусства менеджмента, должны рассматриваться факторы, способствующие формированию и развитию искусства менеджмента. В ходе изучения дисциплины у будущих менеджеров должно складываться понимание того, как управлять процессом формирования и развития искусства менеджмента,

каким образом зависит эффективность организации от искусства менеджмента.

В деятельности менеджера существует три взаимосвязанных составляющих успеха: научность, опыт и искусство.

Научность отражает комплекс знаний, которыми располагает менеджер, знаний, позволяющих делать объективную оценку ситуаций, проводить анализ проблем, учитывать все факторы изменяющейся обстановки и тенденций развития в их взаимозависимости и системе. Научность – это не только обладание знаниями, но и подход к управлению, основанный на использовании знаний, поиск объективных факторов и оценка объективных условий управления.

Научность определяется образованием менеджера, комплексом знаний, полученных в процессе образования и получаемых в процессах непрерывного самообразования. Научность зависит не просто от объема знаний, их энциклопедического характера, а, главным образом, от структуры знаний, методологии их освоения, формы и расположения в долгосрочной памяти человека.

Формирование опыта управленческой деятельности является важным фактором формирования и развития искусства менеджмента. Опыт характеризует освоенные навыки работы, большой объем практической информации о различных ситуациях, позитивных и негативных последствиях принятых ранее решений, рациональных подходах к выполнению тех или иных работ.

Опыт должен трансформироваться под тенденции развития реальности, изменяться в процессах развития управления. Этому способствуют системы дополнительного и непрерывного образования, предназначенные для корректировки опыта и его обогащения. Большую роль в этом играет также ротация персонала, позволяющая создавать обстановку новизны и корректировать сложившиеся приемы работы. Наконец, самообразование влияет также и на осмысление собственного опыта, его корректировку по реальным условиям действительности.

Овладение научными знаниями ускоряет приобретение и накопление опыта и способствует превращению его в искусство менеджмента.

Для развития искусства менеджмента необходим комплекс характеристик управленческой деятельности, отражающих роль знаний, опыта и индивидуальных качеств менеджера в достижении эффективности управления.

Литература

1. Анкудинов Ю.А. Хозяйственный руководитель. Стиль и методы работы [Текст] / Ю.А. Анкудинов. – М.: Росагропром, 1989.
2. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер [Текст] / М. Вудкок, В. Фрэнсис. – М.: Дело, 1991.
3. Мартынов С.Д. Профессионалы в управлении [Текст] / С.Д. Мартынов. – Л.: Лениздат, 1991.
4. Столяренко Л.Д. Основы психологии [Текст] / Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.
5. Харриптон Дж. Совершенство управления изменениями [Текст] / Дж. Харриптон. – М.: Стандарты и качество, 2008.
6. Хачатурян А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации. Стратегические основы [Текст] / А.А. Хачатурян. – М.: ЛКИ, 2008.

References

1. Ankudinov Y.A. *Khozyaystvennyy rukovoditel'. Stil' i metody raboty* [Economic managers. The style and methods of work]. Moscow, Rosagroprom Publ., 1989.
2. Woodcock M., Francis V. *Raskrepostchennyy menedzher* [Emancipated manager]. Moscow, Delo Publ., 1991.
3. Martinov S.D. *Professionaly v upravlenii* [Professionals in management]. Leningrad, Lenizdat Publ., 1991.
4. Stolyarenko L.D. *Osnovy psikhologii* [Fundamentals of psychology]. Rostov on Don, Phoenix Publ., 1997.
5. Harripton J. *Sovershenstvo upravleniya izmeneniyami* [Perfection change management]. Moscow, Standards and kachestvo Publ., 2008.
6. Khachaturyan A. *Upravlenie chelovecheskimi resursami v biznes-organizatsii. Strategicheskie osnovy* [Human Resource Management in the business IT organizations. Strategic Framework]. Moscow, 2008.

Антонов В.Г.

д-р экон. наук, профессор,
заведующий кафедрой
«Корпоративное управление»
ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления», Москва
e-mail: antonovcg@yandex.ru

Самосудов М.В.

д-р экон. наук, доцент кафедры
«Корпоративное управление»,
ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления», Москва
e-mail: samosudov@mail.ru

Как разработать эффективную стратегию для российских предприятий (Новая методология разработки стратегии)

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы формирования стратегии деятельности предприятия.

Ключевые слова:

стратегия, стратегическое управление, корпоративное управление, ресурсы, состояние системы, параметры системы.

Antonov V.G.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of "Corporate Governance" Department, FSBEI HE State University of Management, Moscow
e-mail: antonovcg@yandex.ru

How to Make an Effective Strategy for Russian Enterprises (A New Methodology of Strategy Development)

Abstract

The article considers the questions of formation of strategy for activities of the company.

Keywords:

strategy, strategic management, corporate governance, resources, system state, system parameters.

Samosudov M.V.

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, "Corporate Governance" Department, FSBEI HE State University of Management, Moscow
e-mail: samosudov@mail.ru

Введение в проблему

Анализ процессов функционирования и развития бизнеса показывает неадекватность методов и инструментов стратегического менеджмента современным реалиям. Это отмечают как практики, так и теоретики менеджмента. Все они в основном сходятся в том, что современный стратегический менеджмент практически исчерпал свой ресурс и с решением проблем, стоящих перед бизнесом, не справляется.

В свое время лишь внимание к стратегии, стратегическому управлению сыграло положительную роль в развитии бизнеса — руководители стали обращать внимание на изменение условий, мыслить о будущем компании. Инструменты, которые формировались в этот период, позволяли как-то обратить внимание на развитие компании, на условия ее функционирования в будущем.

В основном, сложились инструменты и методы, позволяющие получить качественные оценки. Это объясняется доминированием дескриптивных теорий над нормативными в общественных дисциплинах и недостаточной квалификацией специалистов, работающих в сфере управления. К тому же проще и быстрее сделать инструменты, дающие приблизительный результат, качественные оценки. Да и никто не требует точных расчетов и оценок вследствие особенностей социальной среды...

Учитывая отсутствие внимания к этим вопросам ранее, это, естественно, сыграло положительную роль — лучше хотя бы что-то, чем ничего.

Вместе с тем условия изменились. Конкуренция стала жестче, количество экономических агентов существенно увеличилось, конкуренция из локальной области социального пространства перемещается в глобальную — сегодня компании порой кон-

куруют с компаниями из другого региона, причем даже не отдельной страны, а уже планеты...

Вследствие этого интерес к повышению точности решений усиливается. Это касается, прежде всего, стратегии — именно вследствие ее значимости для развития компании. Ошибка в принятии решения о направлении движения может свести на нет все усилия по оптимизации затрат в процессе самой деятельности.

Частично кризис стратегического менеджмента связан с методологическими ошибками, возникшими на начальном этапе его формирования, но до некоторого времени не являющимися критическими: преобладание качественных оценок, неоднозначность трактовок одних и тех же терминов различными участниками бизнес-процессов, неформализованностью (нерасчетностью) ряда этапов разработки стратегии и др. Отчасти эта некритичность обусловлена условиями хозяйствования — они позволяли получать положительные результаты при всех недостатках и ошибках; отчасти — нетребовательностью руководителей и собственников коммерческих организаций, во многом обусловленной недостатком квалификации. Вместе с тем наличие методологических ошибок и недостатки квалификации объясняются недостаточным развитием науки в области управления социальными системами — до относительно недавнего времени мы не говорили о формализации процессов управления, моделировании развития корпоративных систем и т.п., используя для прогнозов на микроуровне экономические модели, не предназначенные для этого.

Именно развитие науки в области управления корпоративными системами позволило выявить недостатки традиционных подходов к управлению вообще и, в частности, к управлению стратегическому.

Обобщив изложенное, можно выделить основные проблемы стратегического менеджмента¹:

- стратегический менеджмент как научная дисциплина не стал в полной мере *инструментом* управления — сегодня стратегия чаще разрабатывается «для галочки», вследствие того, что кто-либо требует ее наличия, а не вследствие наличия в ней потребности у руководителей;
- недостаточный уровень обоснованности выбора направления развития — распространенные модели не предполагают формальное обоснование

выбора направления развития, расчет траектории развития, вероятности достижения желаемого результата; при принятии решений существенную роль играют субъективные оценки, часто ничем не обоснованные;

- отсутствие устоявшейся и распространенной адекватной технологии разработки стратегии, обеспечивающей получение надлежащего управленческого эффекта;
- отсутствие механизма реализации стратегии, стратегия не встроена в полной мере в механизм управления развитием предприятий;
- отсутствие связности (увязки) стратегий разного уровня: общекорпоративной, конкурентной, функциональной.

На основании изложенного можно сделать вывод: необходима ревизия существующего теоретического и методического аппарата стратегического менеджмента, разработка новых инструментов и методов и (или) их корректировка. Стратегическое управление необходимо довести до уровня ремесла, позволяющего собственникам и менеджерам эффективно действовать в реальных ситуациях.

С чего необходимо начинать? На наш взгляд, прежде всего, необходимо четко и однозначно определить — что такое **стратегия** и чем она отличается от «**не-стратегии**», т.е. некоего документа, который претендует на то, чтобы именоваться стратегией, по сути, таковым не являющимся².

Существует проблема, связанная с недостаточно точным пониманием работников компании, прежде всего менеджеров, роли и места стратегии в системе и процессе управления.

Попробуем разобраться с этим. Прежде всего, следует начать с точного определения терминов.

Примечание: Как показывает опыт внедрения систем управления, именно пренебрежение терминами часто создает существенные проблемы.

В данном случае, это даже не вопрос теоретической точности, но чисто прикладной вопрос. Логика весьма проста — если, например, человек не знает, что такое стратегия, то сделать стратегию можно только случайно. Поэтому следует добиваться предельно точного понимания терминов, причем точного и согласованного понимания множеством людей, участвующих в процессе управления.

¹ В данной работе названия дисциплин «управление» и «менеджмент» мы не разделяем. Безусловно, существуют разные точки зрения на этот вопрос, но нам представляется нецелесообразным вступать в дискуссии об этом. Вместе с тем в работе, употребляя слово «менеджмент», мы, как правило, подразумеваем именно научную дисциплину, а слово «управление» чаще используется для обозначения именно деятельности.

² Или другой вариант постановки вопроса. Предположим, необходимо принять решение советом директоров об утверждении стратегии, разработанной кем-то (например, менеджерами или консультантами). Член совета директоров несет ответственность за принимаемые решения. Вопрос: является ли представленная информация необходимой и достаточной для определения траектории развития (стратегией)?

Для лучшего понимания авторской концепции предлагается следующий глоссарий терминов, характеризующих сущность предлагаемого подхода.

Глоссарий

Стратегия — документ (или комплекс документов)³, определяющий траекторию развития корпоративной системы, а также вероятность достижения поставленных целей. Для этого он должен содержать, помимо целей и задач, правила принятия решения при выборе действий, основные предпосылки, соблюдение которых обеспечивает принятие таких решений в ходе текущей деятельности, которые приводят к достижению заданного результата с определенной вероятностью в определенной при разработке стратегии среде.

Иными словами, стратегия — это правила принятия решений о выборе действий в текущей деятельности⁴, совокупность норм и ориентиров, обеспечивающих, при их использовании, принятие таких решений и выбор таких действий, которые, в свою очередь, обеспечат устойчивое движение по выбранной (рассчитанной) траектории развития, или, по крайней мере, позволят не выходить из заданного коридора (пространства) допустимых значений состояния корпоративной системы. В стратегии должны быть четко определены: что не должно делаться, что необходимо делать и чем при этом необходимо руководствоваться.

Основной вопрос: какой набор норм является необходимым и достаточным, чтобы обеспечить движение по заданной траектории? (Об этом см. далее.)

Управление — влияние субъекта управления на объект, обеспечивающее изменение его состояния таким образом, чтобы получить необходимые результаты от взаимодействия системы со средой.

Более строгое определение термина «управление» — влияние субъекта на объект управления, обеспечивающее сохранение объектом заданной траектории движения в динамичной среде.

Во-первых, применительно к управлению развитием корпоративной системы развитие может рассматриваться как движение системы в фазовом пространстве.

Во-вторых, необходимость управления возникает именно вследствие динамики среды и (или) объекта.

Результат функционирования системы, по крайней мере, справедливо для корпоративных систем, — это реакция среды на определенное состояние системы.

Влияние — это воздействие на объект, изменяющее его состояние значимым для решения задачи образом.

Стратегическое управление — это деятельность субъекта управления по определению основной траектории развития корпоративной системы и границ пространства допустимых траекторий развития, а также по формированию условий, обеспечивающих сохранение траектории развития в ходе текущей деятельности.

Хотелось бы особенно отметить, что добавка «стратегический» во многих случаях не означает изменение процесса, лишь указывает на определенный акцент. Например, словосочетание «проведение стратегических изменений» означает проведение в компании изменений, имеющих стратегическое значение. Реально это могут быть и внешне довольно незначительные изменения, но приводящие к значительным изменениям траектории развития — здесь уместно вспомнить о таком междисциплинарном научном течении, как синергетика, которая в том числе рассматривает закономерности влияния малых изменений (флуктуаций) параметров системы, приводящих к резким и значительным изменениям траектории развития системы (бифуркациям). В частности, увольнение одного человека может привести к существенным потрясениям компании, в которой работает много сотрудников; незначительные изменения структуры могут разрушить процесс функционирования и т.п.

В нашем понимании стратегические изменения, стратегический выбор и т.п. связаны с системной устойчивостью компании — если какие-либо действия приводят к изменению устойчивости корпоративной системы, такие действия являются стратегически значимыми и, соответственно, требуют определенной процедуры принятия решений о них.

Траектория развития корпоративной системы — линия в пространстве состояний корпоративной системы (фазовое пространство), отражающая последовательное изменение состояния системы. Каждая точка на траектории развития соответствует состоянию системы в определенный момент времени.

Фазовое пространство (пространство состояний системы) — условное пространство, образованное осями координат, отражающими значение параметров системы.

Каждой точке фазового пространства соответствует определенное состояние системы.

³ Конечно, стратегия может быть и неформализованной — для определения деятельности, траектории развития компании в большое значение имеет наличие стратегии и ее адекватность. С точки зрения организации управления, особенно удаленного, крайне значимо наличие соответствующего документа.

⁴ Похожей позиции придерживаются и другие авторы, см., например, [1, 2].

Фазовое пространство — условное математическое пространство, размерность которого определяется числом параметров, характеризующих состояние системы в процессе ее преобразования, управляемого развития.

Точка фазового пространства — кортеж, или вектор параметров.

Изменение системы описывается перемещением точки по определенной фазовой траектории в фазовом пространстве.

Состояние системы — это обобщенная характеристика системы, которая:

- определяет совокупность свойств системы, обусловленных ее внутренним устройством — наличием или отсутствием определенных элементов (ресурсов), связей (организационных ресурсов), процессов;
- описывается набором параметров системы.

Состояние — имманентная характеристика системы; ее целесообразно рассматривать в отношении к среде (условиям) и к задаче. Только в определенной среде и для определенной задачи можно говорить об адекватном или неадекватном состоянии системы, поскольку свойства системы интересуют нас именно в определенной среде и для решения определенных задач.

Свойство системы — характеристика системы, определяющая ее поведение в определенной среде, условиях.

Рассмотрим, например, свойство корпоративной системы быть привлекательной для клиентов или других УКО. Оно зависит от состояния компании и состояния среды — если среда характеризуется требовательностью клиентов, компания будет привлекательной, если ее состояние будет обеспечивать соответствие деятельности компании запросам клиентов. В свою очередь, это обуславливается наличием соответствующих ресурсов. В случае нетребовательного клиента состояние может быть иным.

Или свойство компании быть устойчивой в изменяющихся условиях — если условия довольно стабильны, требования к состоянию компании для наличия у нее свойства быть устойчивой будут существенно меньшими, чем в условиях среды, характеризующейся значительной динамикой.

Деятельность — форма активности УКО или корпоративной системы, совокупность действий, совершаемых участниками деятельности (одним или несколькими).

Результат деятельности — совокупность ресурсов, полученная вследствие совершения действий в процессе осуществления деятельности.

Ресурсы — материальные и нематериальные феномены, по отношению к которым у субъекта анализа (управления) имеется информация о том, как их использовать для реализации определенной целевой функции.

Целевая функция — действие (деятельность, работа), для реализации которого (которой) формируется система⁵.

Затраты ресурсов — расходование ресурсов для осуществления деятельности.

Распределение ресурсов — параметр корпоративной системы, определяющий виды и количество ресурсов, которыми могут распоряжаться участники корпоративных отношений. В аналитической форме записывается в виде матрицы размерностью $n \times j$, где n — число видов ресурсов, j — количество УКО. Члены матрицы отражают количество ресурса n -вида, которым может распоряжаться j -й участник корпоративных отношений.

Организационные ресурсы — ресурсы, предназначенные для координации действий людей, информационных и материальных потоков в пространстве и во времени.

Особое внимание организационным ресурсам необходимо уделять в следующих случаях:

- если деятельность реализуется более чем одним человеком;
- если существуют различные способы реализации, зависящие от условий, сложившихся на момент совершения действий;
- если необходимо согласовывать деятельность с другими УКО (например, согласование деятельности ДЗО с головной компанией или директора с собственником).

Следовательно, организационные ресурсы необходимы всегда, но в некоторых случаях допустимо их существование в неявном виде без существенного ухудшения свойств системы.

По природе организационные ресурсы могут быть информационными — правила, информация, определяющая пространственно-временную локализацию объектов, в том числе ресурсов, и материальными — каналы передачи информации или материальных объектов, ограничители действий и т.п.

Устойчивость — свойство корпоративной системы сохранять возможность функционирования при изменении условий.

Это свойство определяется состоянием системы, зависит от состояния среды. Устойчивость может быть оценена интегральным коэффициентом устойчивости, учитывающим значения коэффициента

⁵ В данной работе мы рассматриваем исключительно функциональные системы.

ресурсной обеспеченности функций, коэффициента управляемости и вероятность совершения участниками недопустимых действий.

Целевые ориентиры – информация о результатах, к которым необходимо стремиться в процессе осуществления текущей деятельности, при принятии решений по текущей деятельности (оперативных решений).

К целевым ориентирам мы относим в том числе цели, миссию, видение компании в будущем – информацию, которую мы используем для описания будущего состояния компании.

Участники корпоративных отношений (УКО) – юридические и физические лица, которые являются или могут быть поставщиками ресурсов компании, имеющие основание или намерение осуществлять прямое или косвенное взаимодействие с корпоративной системой.

Роль и место стратегии в управлении

Деятельность – это последовательность действий участников деятельности. Каждое действие требует решения о его совершении. Причем действия можно рассматривать на разных уровнях – от комплексных (больших) действий до элементарных действий, на которые мы не обращаем внимания. Следовательно, при организации деятельности необходимо влиять на принятие решений о совершении действий на том уровне, который обеспечивает приемлемое соотношение «риск – затраты на предотвращение риска». При этом следует учитывать, что любые неорганизованные действия увеличивают риск, если рассуждать с позиции системы в целом.

Последовательность, согласованность и сочетание действий полностью определяют результат деятельности.

Вместе с тем среда функционирования обладает определенной динамикой, и компания должна настраиваться на текущее состояние среды, что выражается в совершении определенных действий ее участниками (сотрудниками). Если выберут нужные действия, произойдет настройка на среду, если недопустимые – будет рассогласование деятельности компании со средой.

Соответственно, для *гарантированного обеспечения* заданного результата необходимо обеспечить совершение адекватных действий. Причем, в идеале, с учетом изменяющихся условий деятельности, чтобы обеспечить адекватность действий условиям, изменившимся к моменту их совершения.

Другая область регулирования – недопустимые действия. Все недопустимые действия должны быть предотвращены. Учитывая принципиальную невоз-

можность управлять действиями людей (по крайней мере, в большинстве случаев), необходимо обеспечить *минимизацию вероятности совершения недопустимых действий*.

Выбор действий сотрудником осуществляется на основе информации, имеющейся у него на момент совершения выбора. Эта информация составляет предпосылки выбора действия.

Учитывая это, можно утверждать, что предпосылки выбора действий определяют вероятность получения заданного результата в определенной среде.

Соответственно, определив предпосылки принятия решений, мы можем определить вероятность достижения результата.

Отсюда можно определить основные задачи стратегического управления:

- выявить реальные предпосылки принятия решений и проверить их на адекватность условиям – какую вероятность достижения результата обеспечивают имеющиеся установки.

Если имеющаяся предпосылочная база обеспечивает необходимую вероятность достижения результата, ее можно принять без каких-либо изменений, что, соответственно, обеспечит получение результата с большей эффективностью;

- сформировать (скорректировать) имеющуюся предпосылочную базу сотрудников за счет разработки и доведения до сведения сотрудников документа, определяющего предпосылки принятия решений, правила выбора действий.

Существует несколько способов определения деятельности:

- точные инструкции и методики для определенных видов (элементов) деятельности;
- план мероприятий – последовательность действий с указанием необходимых для контроля и расчета параметров (конечные и промежуточные результаты, необходимые ресурсы, связанные мероприятия и др.);
- стратегия – концепция деятельности, информация, определяющая общее направление и значимые особенности, ограничивающие возможность совершения действий, которые нанесут существенный ущерб результату, или стимулирующие совершение действий, которые особенно необходимы для получения заданного результата (недопустимые и рекомендуемые методы, инструменты, действия);
- политика – правила реагирования на наблюдаемые явления, объекты, др.;
- миссия, видение, цели и задачи – ориентиры, с помощью которых можно направить самосто-

тельную работу сотрудников компании. Вместе с тем следует понимать ограниченность целевых установок в возможности организовывать деятельность.

Весьма затруднительно точно прогнозировать изменения среды, поэтому оказывается сложным и определение конкретных действий людей в корпоративной системе на более-менее продолжительный период.

Поэтому для управления деятельностью компании целесообразно использовать стратегию, которая концептуально определяет деятельность и, как следствие, вероятность достижения нужного результата.

Стратегия – информация, направляющая деятельность, но оставляющая достаточное «пространство для маневра». Вследствие этого возникает возможность оперативной адаптации деятельности при изменении условий посредством принятия необходимых решений менеджерами.

Представляется, что искусство формирования стратегии отчасти заключается в том, чтобы надежно определить деятельность людей в корпоративной системе, чтобы определить траекторию развития, при этом оставить достаточное «пространство для маневра».

Стратегия – это не план, но информация, на основе которой план формируется. Стратегия формирует основу деятельности. Это еще не подробный план, но информация (если, конечно, она надлежащим образом проработана), которая будет способствовать подготовке адекватного набора мероприятий.

Логика проста:

- адекватный набор мероприятий позволит получить необходимый результат и адекватный набор мероприятий;
- стратегия позволяет определить информацию, которая обеспечит выбор (придумывание) тех мероприятий, которые обеспечат получение заданного результата (с определенной вероятностью в определенной среде).

При осуществлении деятельности человек руководствуется некоторым набором правил, определяющих, какие именно действия он решит совершить, учитывая имеющуюся у него информацию об условиях деятельности на момент принятия решения. Это так называемая линия поведения, некоторая модель поведения, которая обеспечивает или не обеспечивает успех всей деятельности.

Именно этот набор информации формирует стратегию деятельности человека (или стратегию поведения). Одна из весьма значимых задач – «опрозрачить» эти правила, сделать их видимыми как для

самого человека, так и для других участников деятельности. Другая задача – оценить ее адекватность условиям и, если необходимо, изменить эти правила.

Важное примечание: использование стратегии как правила принятия решений не гарантирует получение позитивного результата в любой ситуации и любых случаях – результаты деятельности в отдельные моменты могут быть и негативными. Использование стратегии позволяет получить заданный результат с *вероятностью* не менее заданной с учетом многократности повторения на определенном временном промежутке.

Так, клиентоориентированность как стратегический выбор может привести к убыткам в отдельных ситуациях. Более того, это не является ориентиром, максимизирующим прибыль, – стремление максимально удовлетворить потребности клиента часто реализуется за счет прибыли (скидки, дополнительные опции, др.). В относительно долгосрочном периоде в условиях конкуренции ориентация деятельности на полное удовлетворение потребностей клиента становится необходимым условием выживания компании и за счет множества контактов с разными клиентами обеспечивает получение коммерческого результата. Более того, нарушив это правило, мы рискуем сформировать негативный образ компании, что приведет к затруднению ее деятельности на рынке.

Основной вопрос теории стратегического управления: какую информацию необходимо иметь, чтобы достаточно точно определить деятельность, ее направление и наиболее значимые особенности, и какой набор правил обеспечит достижение заданного результата?

Развитие корпоративной системы – это движение системы в пространстве состояний (фазовом пространстве) по определенной траектории – траектории развития. Фактическая траектория движения, в том числе сохранение расчетной траектории, зависит от текущих решений, принимаемых органом, управляющим движением. Учитывая это, можно определить ключевую информацию, обеспечивающую принятие таких решений, которые будут способствовать сохранению заданной траектории развития.

В общем случае для обеспечения движения по заданной траектории необходимо определить следующие правила принятия решений субъектом, осуществляющим текущее управление:

- *направление движения – цели, другие целевые ориентиры*

Это позволяет принимать решения о направлении движения в контрольных точках. Необходимо обеспечить актуальность ориентиров. Применительно

к деятельности компании это означает декомпозицию целей по временным отрезкам;

- *границы допустимых отклонений от заданной траектории*

Поскольку траектория развития – это линия, отражающая значение параметров системы в конкретные моменты времени, то границы допустимых отклонений – это плоскости, отражающие предельные значения параметров системы, при которых существование рассматриваемой системы возможно и целесообразно (см. рис. 1).

Компания может находиться в состоянии статической и динамической устойчивости системы.

Динамическая устойчивость корпоративной системы обеспечивается оперативной координацией распределения ресурсов, что позволяет сохранять устойчивость при некоторой нехватке ресурсов за счет координации ресурсных потоков.

Возможность работать в области динамической устойчивости определяется частотой повторения функций в процессе деятельности, мобильностью ресурсов. Часто компании работают именно в области динамической устойчивости. Следует понимать, что такая работа сопряжена с опасностью и требует определенных процедур и квалификации специалистов, осуществляющих необходимую координацию ресурсных потоков.

При управлении предприятием необходимо обеспечить, чтобы оно не попало в пространство недопустимых и нецелесообразных состояний. В первом случае компания может прекратить существование, во втором – теряться экономическая целесообраз-

ность функционирования предприятия. Иными словами, акционеры компании должны понимать границы этих областей и иметь возможность оценивать перспективы попадания предприятия в эти области.

Величина пространства допустимых траекторий развития системы – предмет согласования между различными участниками корпоративных отношений:

- необходимые действия, прежде всего для определения текущих ориентиров;
- рекомендуемые методы, инструменты, позволяющие с большей вероятностью добиться нужных результатов с учетом условий функционирования;
- недопустимые действия – действия, которые однозначно или с недопустимо большой вероятностью приведут к выходу за пределы допустимых границ траектории движения;
- используемые в деятельности (в том числе в принятии текущих решений о направлении движения) ориентиры;
- действия, методы, инструменты, используемые для своевременного выявления отклонения от заданной траектории движения и возвращения на нее.

Соответственно, для определения этого комплекса сведений необходимо обладать описанием среды функционирования.

Отличие стратегии от других форм управляющей информации

Стратегия – это не план, это концепция или принцип деятельности.

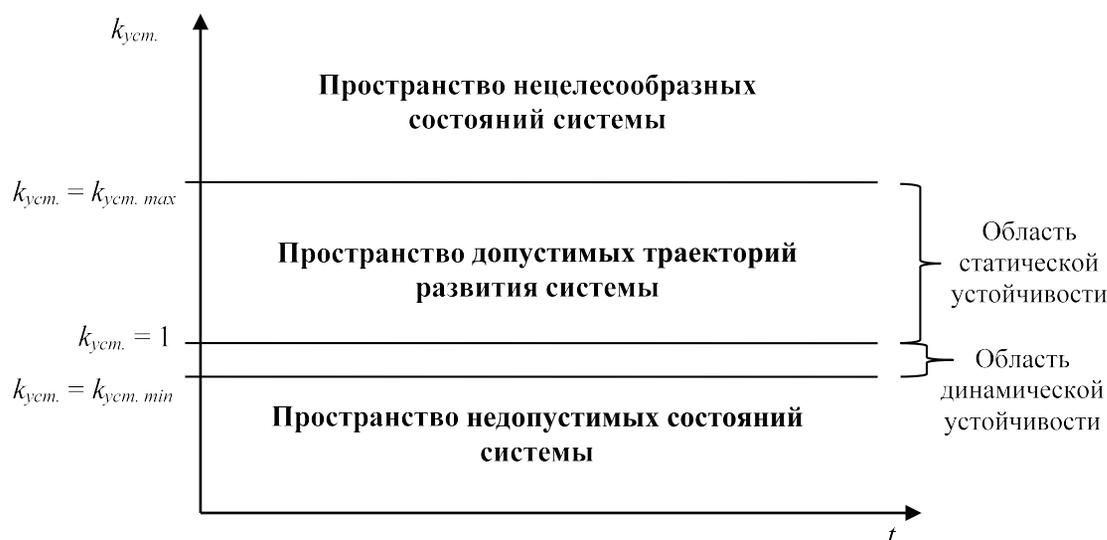


Рис. 1. Области стратегического регулирования

План – это детальное описание деятельности: мероприятия, контрольные параметры (конечные и промежуточные сроки и результаты), необходимые ресурсы, роль отдельных участников (руководитель, исполнитель, др.).

Стратегия – это не план, но основа подготовки плана. Это документ, устанавливающий общее направление деятельности, основные параметры, определяющие траекторию развития системы, области допустимых состояний системы. Планы создаются и корректируются по мере необходимости, но на основе стратегии. Тем самым обеспечивается преемственность планов, согласованность различных планов во времени и по логике действий.

Таким образом, стратегия – это информация, формирующая «стержень», на который «наназываются» отдельные планы и образуется деятельность.

Если рассуждать с этих позиций, становится очевидным тезис о наличии стратегии в любой деятельности и всегда, даже если человек не осознает это. Действительно, в любой деятельности есть некоторый замысел, некоторое понимание направления, особенностей, ключевых положений, рисков и т.п. Собственно, стратегия и есть такой замысел или концепция деятельности, которая определяет вероятность достижения желаемых целей. Особенность заключается в том, что эта концепция может оказаться неадекватной условиям. В этом случае существенно снижается вероятность достижения заданного результата.

Стратегия связана с планом – и то и другое является информацией, организующей деятельность, причем планы формируются на основе стратегии.

Процесс разработки стратегии весьма важен, поскольку «заставляет» человека продумать существенные детали деятельности. В частности, цели, задачи, основные ограничения, др. При проработке стратегии человек, хочет или не хочет, должен продумать, в какой среде будет вестись деятельность, как изменится эта среда.

Следует различать стратегию, как таковую, и информацию, которая используется для разработки стратегии – например, анализ среды и т.п.

План – это детальная проработка последовательности действий (следует различать план и плановые показатели). Стратегия – это концепция или модель деятельности, основа формирования плана. План фиксирует мероприятия (результат принятия решения о действиях), стратегия – предпосылки к принятию решений о действиях, информацию, на основе которой человек строит расчет деятельности. Вместе с тем и тот и другой документ предназна-

ны для организации деятельности и являются организационными ресурсами.

Стратегия, по сути, – отражение представлений человека об условиях, закономерностях, определяющих результаты деятельности, т.е. отражение модели мира, используемой человеком для принятия решений.

Искусство формирования стратегии, во многом заключается именно в том, *чтобы не позволить себе и другим свести стратегию к плану*. Важно именно заставить себя «вытащить на поверхность» ту информацию, на основе которой человек будет принимать решения в дальнейшем, и оценить ее соответствие условиям.

Ценность стратегической проработки [для организации деятельности] как раз и состоит в том, что мы, прежде чем приступить к проработке плана, тем более к самой деятельности, продумываем основополагающую информацию, определяющую наше представление о том, как делать работу, достигать цели – соответствует ли она задаче и условиям, позволяет ли сформировать адекватную модель. Ведь если мы ошибаемся в основе, то остается надеяться на удачу. Именно это люди часто не делают: одна из основных ошибок при решении сложных (в том числе долгосрочных) задач – пренебрежение этапом концептуальной проработки. Этому, кстати, способствуют и распространенные стереотипы.

Определить концепцию деятельности, методы работы, ориентиры, основные подходы к выполнению задач, недопустимые методы и действия – это возможно и, как следствие, позволит ограничить вероятность попадания траектории развития организации в область недопустимых или нецелесообразных состояний.

Можно выделить следующие области, требующие конкретизации:

- цели и задачи, будущее (желаемое) состояние системы;
- состояние среды, в которой осуществляется деятельность, его динамика, промежуточные состояния в момент совершения действий;
- сделанные в момент принятия решений допущения, предположения и т.п. Понимание, где мы используем факты, а где лишь предполагаем что-либо;
- используемые методы, инструменты, связанные с этим риски;
- понимание ресурсной базы, значимости отдельных ресурсов. Связанное с этим понимание структуры УКО;
- приоритеты в деятельности – на что необходимо тратить ресурсы в первую очередь, а какие на-

правления деятельности можно было бы сократить, если потребуется. Каковы признаки необходимости оптимизации?

- возможные отклонения от выбранных направлений, а также действия при возникновении этих отклонений;
- ориентиры, индикаторы, показатели, которых следует придерживаться в деятельности, а также действия, позволяющие проверить соответствие деятельности целям и принятой (согласованной) концепции (стратегии).

Общий алгоритм разработки стратегии

Предварительные условия следующие:

- для разработки стратегии необходимо иметь информацию о состоянии среды, а также о ее динамике на интересующий временной промежуток в параметрической форме (в виде набора значений параметров среды);
- необходимо иметь описание компании, ее ресурсной базы. Причем необходимо учитывать все виды ресурсов — не только материальные, но и информационные, организационные, социальные, интеллектуальные;
- стратегия разрабатывается с учетом мнений различных УКО — каждый значащий шаг в разработке стратегии должен быть согласован с ключевыми УКО.

В общем случае *алгоритм разработки стратегии* выглядит следующим образом:

1. Определить целевые ориентиры, позиционируемые ключевыми участниками корпоративных отношений. Это может быть величина входящего денежного потока, устойчивость компании, стоимость активов и т.п.
2. Провести ресурсный анализ целевых ориентиров — определить необходимую для реализации целевых ориентиров ресурсную базу. На данном этапе выявляются необходимые ресурсы для реализации выбранных целевых ориентиров, ставятся стратегические задачи по созданию ресурсов и улучшению их качественного состояния и т.п.

Для проведения ресурсного анализа используется соответствующая методика.

Данная методика обладает следующими особенностями:

- ресурсы рассматриваются в широком смысле (см. классификацию ресурсов);
- при соблюдении методики обеспечивается функциональная целостность деятельности.

(В данной работе, конечно, мы не можем рассмотреть эту методику.)

3. Используя описание среды функционирования и ее динамики, оценить возможность реализации ожидаемых целевых ориентиров.

Если по каким-либо причинам в среде отсутствуют или будут отсутствовать необходимые для достижения целей ресурсы, а также эти ресурсы будут отсутствовать в компании на момент возникновения потребности в них, то цель следует признать нереализуемой и, соответственно, вернуться к п. 1.

4. Рассчитать (построить) траекторию развития корпоративной системы, обеспечивающую оптимальное движение к заданному целевому состоянию, обеспечивающему реализацию ожидаемых целевых ориентиров.

Траектория развития корпоративной системы не может быть изображена на плоскости — слишком много параметров необходимо отразить. В общем случае фиксировать траекторию развития целесообразно в виде таблицы, в строках которой отражается значение параметров корпоративной системы, а в столбцах — моменты времени, в которые фиксируются значения параметров.

Параметры корпоративной системы подразделяются на несколько групп:

- параметры участников корпоративных отношений (в широком смысле);
- параметры ресурсной базы корпоративной системы;
- параметры институциональной среды взаимодействия УКО;
- параметры активности корпоративной системы и ее участников.

Каждая группа параметров, конечно, включает некоторое множество параметров.

5. Учитывая заданные значения устойчивости корпоративной системы, а также показатели эффективности, ожидаемые ключевыми УКО, определить области фазового пространства, в которых состояние системы будет либо неустойчивым, либо нецелесообразным, с точки зрения ее эффективности. Используя эту информацию, определить пространство допустимых состояний корпоративной системы, в котором ее состояние отвечает критериям эффективности и устойчивости.
6. Сформировать правила, соблюдение которых в процессе осуществления текущей деятельности обеспечит принятие таких решений, которые не приведут к попаданию компании в область недопустимых или нецелесообразных состояний системы, т.е. сформировать такие правила, которые позволили бы организации следовать выбранной стратегической траектории на этом этапе:

- уточняются ключевые УКО и правила поведения организации по отношению к ним;
 - формируются принципы и определяются ориентиры, которыми надо руководствоваться при принятии управленческих решений. Например, принцип прозрачности деятельности структурных подразделений для руководства, принцип обоснованности решений, принцип соблюдения баланса интересов, принцип устойчивости и др.;
 - определяются критерии практической реализации этих принципов, например критерий прозрачности;
 - определяются рекомендуемые и недопустимые действия.
7. Определить механизмы, обеспечивающие реализацию стратегии и своевременное отклонение от определенных в стратегии правил или препятствующие их нарушению в процессе осуществления текущей деятельности.
 8. Произвести позиционирование выработанной стратегии в организации:
 - на кого в первую очередь надо ориентироваться;
 - как мотивировать людей на выполнение стратегии;
 - как создать обстановку лояльности сотрудников в организации и т.д.

Возможность расчета стратегии

Полный расчет стратегии — дело весьма трудоемкое, а выкладки довольно объемные.

Здесь мы рассмотрим лишь принцип, саму возможность расчета стратегии и, как следствие, возможность оптимизации, сравнения с другими вариантами стратегии.

Как уже отмечалось, разработку стратегии следует начинать с определения состояния среды функционирования и его динамики за рассматриваемый период.

Для оценки изменения среды функционирования необходимо оценить изменение ее параметров. Для этого могут быть использованы различные инструменты, в том числе стандартные PEST, SWOT и другие. Важно отметить следующее: традиционные инструменты могут быть использованы лишь для структуризации мышления о среде, но они не предполагают оценки с надлежащим уровнем точности — они не оперируют параметрами среды, а для оценки динамики среды функционирования необходимо оценить именно динамику отдельных параметров.

В общем случае состояние социальной системы характеризуется следующими параметрами:

1. Параметры УКО:

1.1. Множество потенциальных УКО и подмножества:

1.1.1. Имеющие определенные условия жизнедеятельности и, как следствие, определенные проблемы⁶, обуславливающие наличие потребностей в определенных ресурсах, что является существенным фактором поведения.

1.1.2. Имеющие ресурсы, необходимые для деятельности компании.

1.1.3. Получающие информацию по определенным каналам.

1.1.4. Имеющие определенные личностные характеристики, в той или иной мере влияющие на результаты деятельности компании.

В частности, имеющие определенный вектор поведения, характеризующий реакцию на активность корпоративной системы; информацию, обеспечивающую надлежащее восприятие информации от компании, и т.п.

В общем случае возможности корпоративной системы (ее потенциал) определяются множеством УКО, которое является пересечением множеств, перечисленных выше, — определенные условия жизнедеятельности формируют потребности людей в ресурсах компании, но УКО, взаимодействующих с компанией, не может быть более чем множество УКО, получивших информацию о компании по каналам, которые она использует, и надлежащим образом воспринявших эту информацию, что определяется личностными характеристиками.

1.2. Параметры, определяющие вектор поведения рассматриваемых УКО:

1.2.1. Потребности в ресурсах (вследствие наличия у УКО определенных проблем, которые определяются условиями жизнедеятельности).

1.2.2. Информация, получаемая УКО по различным каналам передачи информации.

1.2.3. Каналы передачи, по которым УКО получает информацию.

1.2.4. Институциональная среда, в которой существовал УКО до момента принятия решения, транслируемый ею вектор поведения, время нахождения в этой среде⁷.

⁶ Здесь термин «проблема» употребляется, скорее, в бытовом понимании — затруднение, сложность, требующая решения, минимизации.

⁷ Например, существует алгоритм действий потенциального клиента, гарантирующий выбор продукта компании — посмотреть сюда; сравнить это (например, какой-то элемент предложения конкурентов) с этим; при сравнении учесть это... Соответственно, если среда формирует необходимый компании вектор поведения, это будет способствовать коммерческому успеху. Если же, среда не формирует необходимый вектор поведения потенциального клиента, нужно обеспечить такое информирование потенциальных клиентов, которое необходимым образом изменит вектор поведения потенциальных УКО.

1.3. Вектор поведения выбранных УКО в базе, интересующем компанию, с точки зрения взаимодействия⁸.

1.4. Имеющиеся у участников ресурсы:

1.4.1. Ресурсы, позволяющие прямо или косвенно, частично или полностью удовлетворить потребности.

1.4.2. Ресурсы, которые могут быть использованы компанией, в том числе для удовлетворения потребностей этого или иного УКО.

2. Параметры ресурсной базы:

2.1. Имеющиеся в среде ресурсы.

2.2. Распределение ресурсов:

2.2.1. Ресурсы, принадлежащие определенным УКО.

2.2.2. Ресурсы, которыми определенные УКО имеют право (возможность) распоряжаться.

3. Параметры институциональной среды:

3.1. Распределение институтов по группам, количество, параметры институтов, др.

3.2. Транслируемый институциональной средой вектор поведения, его соответствие задаче и условиям.

В общем случае желателен такой вектор поведения, транслируемый средой, чтобы действия, необходимые для взаимодействия с компанией, совершались участниками с большой вероятностью.

3.3. Информация, позволяющая прогнозировать отражение института в сознании УКО (вероятность возникновения соответствующей ситуации, определенного восприятия той или иной информации, др.).

4. Параметры активности среды:

4.1. Каналы передачи информации, имеющиеся в среде. Характеристики каналов передачи информации.

4.2. Количество активных УКО (экономических агентов).

4.3. Направление активности агентов, используемые каналы передачи информации.

4.4. Позиционируемые ими выгоды, ограничения. Транслируемый вектор поведения.

Среда обладает динамикой, т.е. значение ее параметров и, следовательно, ее состояние и свойства изменяются во времени — в любой момент времени имеется хотя бы один параметр среды, скорость изменения которого не равна нулю. Скорость из-

менения параметров среды может быть более или менее нуля, но она в общем случае не может быть равной нулю.

В общем случае изменение среды носит случайный (для субъекта управления или анализа) характер, по крайней мере, некоторые параметры среды изменяются случайным для субъекта анализа образом⁹. Это, безусловно, определяет некоторые ограничения.

Вместе с тем существуют некоторые граничные значения скорости изменения параметров среды. Например, не может мгновенно существенно увеличиться число участников корпоративных отношений¹⁰, не могут существенно измениться ресурсы и т.п. Тем не менее существуют ситуации, когда могут произойти довольно быстрые изменения информационных потоков, некоторых видов социальных институтов и т.п., которые для определенных задач можно считать мгновенными. Может довольно быстро, в некоторых случаях почти мгновенно, изменяться активность участников корпоративных отношений, а иногда и существенного числа УКО. Для этого должны сложиться определенные социальные условия.

Как видим, одна из групп параметров среды — количество УКО и их характеристики.

Представляется, что при отсутствии достаточного количества УКО, необходимого для создания входящего ресурсного потока, существование корпоративной системы или реализация заданной целевой функции будет проблематичным — если просто не хватит клиентов, готовых отдать деньги за продукт компании, то входящий денежный поток нужной интенсивности мы не получим. Аналогично и для других ресурсов.

Соответственно, если в нужный момент траектория развития не приведет компанию к состоянию, при котором будет достаточное количество УКО для обеспечения ее ресурсами, нужного результата мы не получим.

Вероятность получения результата по данному параметру системы определяется следующими факторами:

- точность и вероятность точности¹¹ прогнозов мощности подмножеств УКО;

⁸ Для практической деятельности в обычных условиях, не предполагающих особой точности расчета управленческого воздействия, уже само внимание к базе обусловленных действий полезно для деятельности компании — руководители начинают обращать внимание на значимые для результата факторы. Если специалисты компании оценят еще и вероятность (значение вектора поведения), то это даст существенно больше.

⁹ Случайность, во-первых, определяется практической невозможностью собрать всю информацию, позволяющую точно просчитывать состояние социальной системы. Но, во-вторых, присутствуют еще и принципиально неизмеримые факторы...

¹⁰ Если, конечно, речь не идет о чрезвычайной ситуации — массовые миграции населения, иные варианты быстрого изменения численности населения.

¹¹ Точность оценки мощности множества, например, потенциальных клиентов, обладающих необходимой для принятия решения информацией $\pm 50\%$, более вероятна, чем точность прогноза $\pm 10\%$.

- точность и вероятность точности оценки воздействия среды (институты, информационные потоки) на потенциальных УКО;
- квалификация сотрудников, как осуществляющих расчеты, так и осуществляющих деятельность, определяющая точность расчета деятельности, обеспечивающей необходимое информационное воздействие на потенциальные УКО;
- количество экономических агентов, конкурирующих за ресурсы этих УКО.

Крайне важно:

- описание среды должно быть именно в параметрической форме, т.е. необходимо фиксировать значение параметров среды;
- оценивать необходимо именно динамику среды, а не ее текущее состояние, т.е. насколько изменится значение параметров в течение рассматриваемого промежутка времени;
- для оценки параметров среды мы можем использовать различные инструменты, в том числе пространственные (PEST, SWOT, др.), но они используются только для структуризации мышления людей, а *результатом должны быть именно оценки изменения параметров системы.*

Далее мы определяем собственно стратегию.

На основании информации, полученной от ключевых УКО, формируются целевые ориентиры – все представления ключевых УКО, связанные с компанией, трансформируются в цели, миссию, видение и т.п. Основная задача – сформировать максимально определенное представление о будущем состоянии компании.

После определения целевых ориентиров необходимо преобразовать их в параметрическую форму – выразить через параметры системы.

Основная сложность, затрудняющая эту работу, – отсутствие необходимых данных в компаниях, а также простых (!) инструментов и надлежащей квалификации специалистов.

Необходимо проверить целевые ориентиры на согласованность как между собой, так и с представлениями ключевых УКО о компании.

Кроме того, как известно, цели должны быть конкретными и достижимыми – недостижимые цели ставить бессмысленно. Соответственно, необходимо проверить целевые ориентиры на достижимость.

После определения целевых ориентиров, перевода их в параметрическую форму необходимо последовательно определить следующие положения стратегии:

- правила определения и использования ключевых ресурсов;
- основные направления расходования ресурсов. Правила формирования резервов;
- рекомендуемые и недопустимые методы, инструменты, действия;
- ориентиры, которых следует придерживаться при принятии решений о выборе действий.

В заключение необходимо определить, как нужно организовать механизмы, которые позволят своевременно выявлять отклонения от стратегии, принимать решения о необходимой коррекции действий – сочетание органов, процедур.

Кроме того, целесообразно разработать документы, обеспечивающие «встраивание» стратегии в деятельность – политики компании в наиболее существенных областях деятельности, программы обучения и развития персонала, нормативные документы, формирующие соответствующие стратегии процедуры, позиционирующие ориентиры, необходимые и недопустимые действия.

Литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999.
2. Минцберг Г. Школы стратегий [Текст] / Г. Минцберг; под общ. ред. Ю.Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 330 с.
3. Самосудов М.В. Развитие теории корпоративного взаимодействия на основе решения проблемы устойчивости компании [Текст]: дис. ...д-ра экон. наук: 08.00.05 / М.В. Самосудов. – М., 2011. – 440 с.
4. Антонов В.Г. Проблемы теории корпоративного управления [Текст] / В.Г. Антонов, М.В. Самосудов // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 5.

References

1. Ansoff I. *Novaya korporativnaya strategiya* [The new corporate strategy]. St. Petersburg, Piter Com Publ., 1999.
2. Mintzberg G. *Shkoly strategiy* [Strategies Schools] St. Petersburg, Piter Publ., 2002. 330 p.
3. Samosudov M.V. *Razvitie teorii korporativnogo vzaimodeystviya na osnove resheniya problemy ustoychivosti kompanii. Dokt. Diss.* [Development of corporate interaction theory based on the solution of the problem of stability of the company. Doct. Diss.]. Moscow, 2011. 440 p.
4. Antonov V.G., Samosudov M.V. *Problemy teorii korporativnogo upravleniya* [Issues of corporate governance theory]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of the theory and practice of management]. 2008, I. 5.

Жернакова М.Б.

канд. экон. наук, доцент кафедры
«Корпоративное управление»
ФГБОУ ВО « Государственный
университет управления», Москва

e-mail: mzhernakova@yandex.ru

Шестакова И.М.

канд. экон. наук, доцент,
заведующий кафедрой
бухгалтерского учета и финансов,
Сибирский государственный
аэрокосмический университет
имени академика М.Ф. Решетнева,
Красноярск

e-mail: mzhernakova@yandex.ru

Zhernakova M.B.

Candidate of Economic Sciences, As-
sociate Professor, "Corporate Govern-
ance" Department, FSBEI HE State
University of Management, Moscow

e-mail: mzhernakova@yandex.ru

Shestakova I.M.

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Head of the
Department of Accounting and Finance,
Siberian State Aerospace University
named after Academician M.F. Reshet-
nev, Krasnoyarsk

e-mail: mzhernakova@yandex.ru

Обоснование управленческих решений на основе данных управленческого учета

Аннотация

Статья посвящена анализу места и роли управленческого учета в принятии управленческих решений. Авторы исходят из того, что современный экономический кризис требует обеспечения гибкости управления и повышения эффективности стратегических и оперативных решений. В статье рассмотрены этапы развития управленческого учета, дается сравнение содержания таких экономических категорий как управленческий учет, контроллинг, планово-экономическая деятельность, хозяйственный расчет. Приведена периодизация экономических кризисов и изменений в управленческом учете. Рассмотрены процессы совершенствования управления предприятиями в СССР. Авторы рассматривают особенности стратегического и оперативного управленческого учета, цели применения управленческого учета в организации, требования, предъявляемые к информации, формируемой в системе управленческого учета.

Ключевые слова:

антикризисное управление, управленческий учет, контроллинг, планово-экономическая деятельность, хозяйственный расчет управленческие решения, стратегический управленческий учет, оперативный управленческий учет.

Justification of Administrative Decisions on the Basis of Management Accounting Data

Abstract

The article analyzes the place and role of management accounting in making managerial decisions. The authors believe that the current economic crisis demands flexibility, control and efficiency strategic and operational decisions. The article describes the stages of development of management accounting, a comparison of the content of such economic categories as management accounting, controlling, planning, economic activity, and economic calculation. Given the periods of economic crises and changes in management accounting. The article highlights the processes of improving the management in the USSR. The authors consider the characteristics of strategic and operational management accounting, purpose of management accounting in the organization, the requirements to the information formed in system of management accounting.

Keywords:

management (managerial) accounting, crisis management, controlling, planning, economic activity, economic calculation, management decisions, strategic management (managerial) accounting, operational management (managerial) accounting.

В настоящее время затянувшийся экономический кризис и связанная с этим насущная потребность в антикризисном управлении организациями требуют от руководителей уделять все больше внимания оптимизационным процессам управления бизнесом. В частности, особого внимания требует выбор и использование накопленных в теории и практике методик по учету затрат и формированию финансовых результатов, позволяющих повысить эффективность принимаемых решений. Это связано с тем, что при изменении условий внешней среды организации необходимо достаточно гибко и оперативно на них реагировать и, как следствие, регулировать внутренние производственные и управленческие процессы.

По нашему мнению, основой для обеспечения выработки и реализации эффективных управленческих решений в настоящее время становится использование управленческого учета, цель которого состоит в предоставлении своевременной и качественной информации руководству организации.

В мировой практике управленческий учет применяется достаточно давно и широко (см. табл. 1). В России он стал использоваться примерно 20 лет назад. Основой его применения послужило принятие программы реформирования бухгалтерского учета и приближения его к международным стандартам учета и отчетности.

Вместе с тем отметим, что в экономической теории и в практике управления деятельностью орга-

Этапы развития управленческого учета за рубежом [4]

Этап	Период	Характеристика
1	До 1950 г.	Цель – использование информации управленческого учета для определения затрат, прибыли и контроля
		Расчет затрат и калькулирование себестоимости продукции. Бюджетирование. Разработаны и используются системы «стандарт-кост» и «директ-кост». Создана организация финансового контроля размера и состава затрат
2	До 1965 г.	Цель – подготовка информации для управленческих решений
		Управленческое планирование. Анализ принятия управленческого решения. Учет по центрам ответственности. Организация контроля с использованием технологий ситуационного анализа Развитие калькуляционной системы «директ-кост»
3	До 1985 г.	Цель – ориентация на информацию, возникающую в бизнес-процессах
		Оптимизация затрат. Формирование комплекса мероприятий по сокращению потерь ресурсов. Процессный анализ. Разработка новых методов учета и управления затратами, методик по учету использования ресурсов в бизнес-процессах, применению анализа эффективности бизнес-процессов
4	С 1985 г.	Цель – развитие учетных технологий для эффективного менеджмента
		Управление организационными инновациями. Управление созданием дополнительной стоимости. Оценка и планирование показателей стоимости. Разработка и использование методов «ABC», «JIT»; калькулирования по последней операции; на основе движения продукта; по стадиям «жизненного» цикла и др. Развитие стратегического управленческого учета

Таблица 2

Сравнение содержания экономических категорий

Название экономической категории	Определение экономической категории
Управленческий учет	Интегрированная система учета затрат и доходов, нормирования, планирования, контроля и анализа, систематизирующая информацию для принятия оперативных управленческих решений и координации развития организации
Контроллинг	Концепция, основывающаяся на разработке оперативных и стратегических целей организации, учитывающая изменения внутренней и внешней среды; моделирующая систему управления на достижение обозначенных целей и выполняющая функцию управления управлением (планирование, учет, контроль, бизнес-анализ, организация документооборота)
Планово-экономическая деятельность	Совокупность действий, в результате которых определяются направления развития, его темпы, этапы обеспечения, ресурсы, результат деятельности; для характеристики деятельности организации и ее структурных подразделений разрабатывается система показателей
Хозяйственный расчет	Метод хозяйствования, основанный на измерении расходов и доходов предприятий, его структурных и функциональных подразделений; использующий экономические стимулы к увеличению объемов производства, улучшению качества продукции, увеличению заработной платы для обеспечения эффективной деятельности

низаций представлены в настоящем или использовались в прошлом другие, схожие по содержанию, категории (см. табл. 2).

Кризисные явления в экономике всегда являлись катализаторами развития экономической мысли, которая продвигалась вперед путем активного проведения поисковых исследований, в результате чего создавались механизмы преодоления последствий кризиса. Наиболее показательными, на наш взгляд, в этом плане являются периоды, в которые были созданы так называемые современные модели учета затрат, широко используемые сегодня в практике работы организаций (см. табл. 3).

Анализ этих периодов показывает, что по количеству методик, способствующих оптимизации учета и управления затратами, наиболее емким является третий из приведенных периодов – период нефтяного кризиса, когда автомобилестроительные корпорации искали способы снижения себестоимости продукции для обеспечения ее конкурентоспособности и сохранения размера рыночной ниши.

Необходимо отметить, что в СССР также предпринимались попытки совершенствовать процессы управления предприятиями. Так, в начале 30-х гг. появились первые публикации по хозяйственному расчету предприятий. Затем поиски методологиче-

Таблица 3

Периодизация экономических кризисов и изменений в управленческом учете

Период и причина экономических кризисов	Новация в управленческом учете
1907 г. (девять стран охвачены кризисом) Увеличение Банком Англии учетной ставки. США – источник притока капиталов в Великобританию	<i>Standart costing</i> . Идея Г. Эмерсона «Подлинная цель учета состоит в том, чтобы увеличить число и интенсивность предостережений» Чартер Гаррисон в 1911 г. развил идею в книге «Учет себестоимости в помощь производственнику» Следует получать информацию не вообще, а только информацию, способную ориентировать управляющий аппарат предприятия
1929–1933 гг. (мировой кризис, начало в США) Рост экономики США, инвестирование в нее средств другими странами. После ужесточения монетарной политики ФРС США обвал на фондовой бирже. Великая депрессия	<i>Direct Costs</i> . Разработанная система учета прямых затрат опубликована американским экономистом Д. Гаррисоном в январе 1936 г. В бюллетене Национальной ассоциации промышленного учета. Начало практического применения в США с 1953 г. после публикаций описания этой системы Американской ассоциации бухгалтеров
1973–1974 гг. (нефтяной кризис) Значительное уменьшение объемов добычи нефти в арабских странах, резкий рост цен на нефть – 400%	JIT (<i>just in time</i>), <i>target costing</i> , <i>kaizen costing</i> . Разработаны в Японии в середине 70-х гг. прошлого столетия в автомобилестроении и др. Все они основаны на планировании, учете, анализе и снижении затрат на производство продукции
1987 г. Крах фондового рынка США, а затем Южной Кореи, Канады, Австралии и Гонконга	Activity Based Costing (ABC). Р. Купер и Р. Каплан (Cooper and Kaplan, 1988) разработали дифференцированный подход к отнесению косвенных расходов на продукцию и расчет себестоимости по функциям

Таблица 4

Сравнение традиционного управленческого и стратегического учета в организации

Область сравнения	Традиционный управленческий учет	Стратегический управленческий учет
Роль в процессе управления организацией	Решение оперативных, в большей степени производственных, задач	Решение задач в рамках конкурентных и корпоративных стратегий, корректировка стратегии по стадиям развития бизнеса, согласование стратегической и оперативной деятельности
Анализ внутренней среды	Анализ внутренних возможностей организации	Оценка финансового, производственного, ресурсного потенциала организации при достижении обозначенных стратегических целей
Анализ внешней среды	Как правило, не проводится. Возможны аналитические процедуры, например, при установлении цены на продукцию	Анализ внешних факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность и развитие бизнеса (изменение политической ситуации, законодательства, конкурентной среды, поведения и предпочтения покупателей, др.). На основе анализа среды формулируется миссия, определяются цели, стратегии, направленные на их достижение
Анализ затрат, доходов, финансовых результатов	Анализ по направлениям: соответствие фактических затрат, доходов, финансовых результатов нормативным, выполнение заданий, установленных при бюджетировании по центрам ответственности и организации в целом	Анализ информации о рынках сбыта, стратегии конкурентов, их преимуществах. Мониторинг стратегии организации, рекомендации о корректировках для обеспечения сохранности и расширении рыночной ниши. Рыночные перспективы портфеля выпускаемой продукции. Долговечность продукции. Стадии ее жизненного цикла. Анализ соотношения показателей «цена – затраты – качество» (конкурентоспособность продукции). Прогнозирование затрат, доходов и финансовых результатов
Информационное поле	Оперативная информация о затратах и результатах в производственном учете при формировании и исполнении генерального бюджета организации	Формирование системы сбора, обобщения, формы предоставления и анализа информации о реализации стратегии развития организации
Внутренний контроль	Контроль показателей бюджетных и отчетных форм, при наличии отклонений, их причины и виновных	Контроль реализации стратегии организации
Оценка деятельности	Оценка деятельности центров ответственности и организации	Использование системы сбалансированных показателей для оценки бизнеса в целом и отдельных его сегментов
Управленческие решения	Тактические. Обеспечение процесса принятия решений	Стратегические. Обеспечение процесса принятия решений

ских подходов замедлились из-за усиления жесткого администрирования. В военные и послевоенные годы были другие целевые установки, позволившие решать потребности военных ведомств и восстановления экономики. С открытием месторождений нефти и газа в Западной Сибири в 60-е гг., особенно в период нефтяного кризиса, страна получала весомые доходы в государственный бюджет.

Вместе с тем отсутствие значительных технологических новаций способствовало замедлению темпов роста экономики. Начался поиск решений по совершенствованию хозяйственного механизма управления социалистической экономикой. Поэтому в 70-е гг. отраслевые научно-исследовательские институты активно занимались разработкой норм и нормативов, а в учете стал использоваться нормативный метод учета затрат (советский аналог стандарт-костинг).

Нарастание кризисных явлений в экономике конца 80-х – начале 90-х гг. явилось причиной применения системы директ-костинг. Он использовался с целью оптимизации соотношения между размером постоянных расходов (в крупных промышленных объединениях они достигали 7000% от прямых затрат) и прибылью от продаж. При снижении объемов производства и репрофилировании государственных предприятий было необходимо, прежде всего, снижать постоянные расходы. Найти разумные соотношения позволял операционный анализ, проводимый на основе использования основных показателей и методических приемов системы директ-костинг.

В настоящее время управленческий учет подразделяют как стратегический (для высшего руководства организации) и традиционный, оперативный (для менеджеров среднего и низового уровней управления).

Стратегический управленческий учет – это управленческий учет, обеспечивающий внутренних пользователей информацией о стратегии развития ор-

ганизации в рамках действующей учетной системы, ориентированный на процесс принятия долгосрочных управленческих решений на основе анализа внешней и внутренней бизнес-среды.

Стратегический управленческий учет является инструментом стратегического менеджмента, а его информационная база строится в соответствии со стратегией управления.

В оперативном управленческом учете анализируются внутренние процессы (снабжение, производство, сбыт продукции) и реализуются функции управления (планирование, учет, анализ, контроль), но не рассматриваются внешние процессы и объекты (факторы внешней среды).

В табл. 4 представлены области сравнения, их характеристика в традиционном управленческом и стратегическом управленческом учете организации.

В профессиональной литературе первые исследования по стратегическому управленческому учету опубликованы в конце прошлого столетия. В это время были разработаны модели стратегического планирования (бюджетирование), концепции стратегического управленческого учета и стратегического анализа.

В последние годы, когда в целом закончился значительный по продолжительности и сложный по происходящим процессам первоначальный этап формирования рыночной экономики в РФ, становятся особенно актуальными вопросы стратегического управления организациями. При этом формирование управленческих решений должно происходить на основе использования системной информации, получаемой в рамках стратегического управленческого учета.

Управленческий учет обладает целями, объектами, принципами, требованиями к предоставляемой информации.

Цели применения управленческого учета в организации представлены на рис. 1.

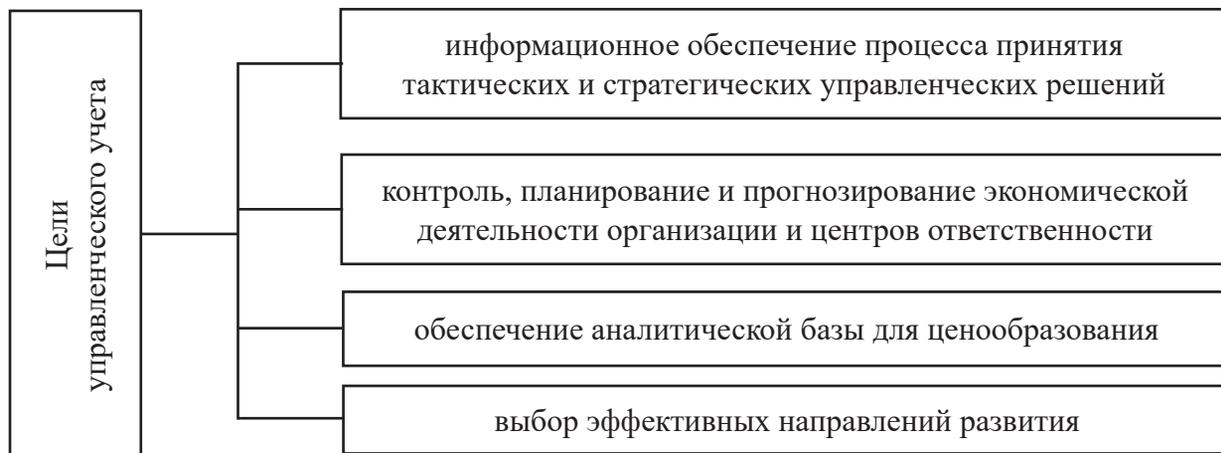


Рис. 1. Совокупность целей применения управленческого учета

Таблица 5

Цели управленческого учета в ближайшее десятилетие [5]

Место	Цель	Количество	
		человек	%
1-е	Оценка эффективности деятельности организации (Business performance evaluation)	145	58
2-е	Контроль затрат и финансовый контроль (Cost/financial control)	100	40
3-е	Интерпретация и представление результатов деятельности (Interpreting/presenting management accounts)	88	35
4-е	Максимизация прибыли (Profit improvement)	87	35
5-е	Планирование/управление бюджетом (Planning/managing budget)	83	33
6-е	Стратегическое планирование и принятие управленческих решений (Strategic planning/decision making)	80	32
7-е	Внедрение бизнес-стратегий (Implementing business strategy)	72	29
8-е	Генерирование и создание стоимости (Generation/creation of value)	64	25
9-е	Внедрение и разработка новых информационных систем (Implementing/designing new information systems)	64	25
10-е	Интерпретация информации об операционной деятельности (Interpreting operational information)	58	23

Таблица 6

Требования, предъявляемые к информации, формируемой в системе управленческого учета

Название	Содержание
Конфиденциальность	Территориальное разделение работников с полномочиями в зависимости от решаемых задач. Ограничение лиц для доступа к информации. Повышенные требования к работникам для обеспечения сохранности информации
Достаточность	Информация должна быть четкой, не содержать лишнего, не отвлекать внимание на несущественные сведения
Достоверность	Правдивость, полнота, доступность
Точность	Информация не должна содержать ошибок или пропусков
Экономичность	Затраты на использование системы управленческого учета должны быть значительно меньше полученных выгод
Полезность	Привлекательность для пользователей
Адресность	Доведение до пользователей при соблюдении конфиденциальности
Оперативность	Предоставление в сроки, позволяющие вовремя принять эффективное управленческое решение
Гибкость	Обеспечение полноты информации в меняющихся управленческих ситуациях
Целесообразность	Соответствие той цели, для которой она подготовлена
Своевременность	Представление информации по требованию
Сопоставимость	Сопоставимость по времени и центрам ответственности
Понятность	Доступность, не перегруженность деталями
Возможность сравнения	Предоставление показателей по окончании отчетного периода, их анализ, выявление причин отклонений, разработка корректирующих действий и направлений развития бизнеса
Аналитичность	Наличие данных для текущего экспресс-анализа и возможности проведения последующего анализа на основе применения информационных технологий

Результаты опроса членов общества бухгалтеров – специалистов по управленческому учету в Великобритании (Chartered Institute of Management Accountants, CIMA) относительно целей управленческого учета в ближайшие 10 лет приведены в табл. 5.

Проведенное ранжирование основных целей управленческого учета по материалам указанного исследования позволяет сделать вывод, что, по мнению специалистов, преобладающими по-прежнему являются:

- оценка эффективности деятельности;
- контроль затрат и финансовый контроль.

Очевидно, что эти цели носят тактический характер, следовательно, по-прежнему возможный потенциал управленческого учета остается недооцененным.

Основным предназначением управленческого учета является предоставление менеджерам организации достоверной, полной и своевременной информации для принятия управленческих решений.

Формирование документального обеспечения любой системы управления предполагает сбор и подготовку информации, необходимой пользователям. При этом информация, как правило, обрабатывается до предоставления пользователю. Для этого используются утвержденные формы предоставления информации. Точность, краткость, систематизация получаемой информации позволяют ускорить процесс принятия решения.

Поскольку обычно формируются достаточно большие массивы информации, разработаны основные требования, которым предоставляемая информация должна соответствовать (см. табл. 6).

Характеризуя управленческий учет как часть информационной системы организации, можно констатировать, что предметом управленческого учета является производственная деятельность ор-

ганизации в целом и ее отдельных структурных подразделений (центров ответственности).

Если сравнивать два вида учета – управленческий и финансовый, то с позиции направленности предоставляемой информации их можно дифференцировать (см. рис. 2).

Таким образом, управление как ответственный и трудоемкий процесс должно быть систематизировано и подкреплено соответствующей достоверной информацией. Управленческий учет обеспечивает руководителей именно той информацией, которая необходима для процессов контроля и планирования, учета и оценки деятельности организации и центров ответственности. Разработка и принятие эффективных управленческих решений – основа обеспечения конкурентоспособности продукции, формирования рациональной организационной структуры и кадровой политики, создания положительного имиджа и др.

В настоящее время управленческий учет представляет собой не только учетную систему, но является частью системы управления организацией в целом. Появление управленческого учета связано с развитием техники и технологии производства, науки и практики менеджмента, появлением новых инструментов рынка, усилением конкуренции. Основная цель управленческого учета – обеспечение информацией менеджеров, ответственных за достижение конкретных производственных показателей. Наличие системы управленческого учета улучшает качество принимаемых решений.

Но организация управленческого учета – внутреннее дело экономического субъекта. Важным при создании системы управленческого учета является экономическая эффективность. Внедрение системы управленческого учета только тогда оправданно, когда полученный в результате эффект превышает затраты на ее создание.



Рис. 2. Информационная направленность видов учета

Литература

1. Баталов Д.А. Управленческий учет и контроллинг: соотношение категорий [Текст] / Д.А. Баталов, М.С. Рыбьянцева // Научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2011. – № 69. – С. 189–206.
2. Булгакова С.В. Аналитические инструменты стратегического управленческого учета [Текст] / С.В. Булгакова // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – С. 20.
3. Бухгалтерский управленческий учет [Текст]: учебное пособие; под ред. Е.И. Костюковой. – М.: КноРус, 2014. – 272 с.
4. Иванов В.В. Управленческий учет для эффективного менеджмента [Текст] / В.В. Иванов, О.К. Хан. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 208с.
5. Котова К.Ю. Управленческий учет в России: Предпосылки становления и перспективы развития [Текст] / К.Ю. Котова, В.Г. Балеевских // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 14.
6. Шешукова Т.Г. Стратегический управленческий анализ внешней среды: монография [Текст] / Т.Г. Шешукова, Л.В. Шалаева // Федеральное гос. бюджетное образов. учреждение высшего образования «Пермская гос. с.-х. акад. им. акад. Д.Н. Прянишникова», федеральное гос. бюджетное образов. учреждение высшего проф. образования «Пермский гос. нац. иссл. ун-т». – Пермь: ИПЦ «Прокрост», 2015. – 139 с.
7. Шешукова Т.Г. История и перспективы развития управленческого учета на предприятии [Текст] / Т.Г. Шешукова, Д.Г. Красильников // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2010. № 4. – С. 20–26.

References

1. Batalov D.A., Rybjanceva M.S. Upravlencheskiy uchet i kontrolling: sootnoshenie kategoriy [Management accounting and controlling: the ratio of the categories]. *Nauchnyy zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* [The scientific journal of the Kuban state agrarian University]. 2011, I. 69, pp. 189–206.
2. Bulgakova S.V. Analiticheskie instrumenty strategicheskogo upravlencheskogo ucheta [Analytical tools of strategic management accounting]. *Mezhdunarodnyy buhgalterskiy uchetskiy zhurnal* [International accounting], 2015, 20 p.
3. Kostjukova E.I. *Buhgalterskiy upravlencheskiy uchetskiy zhurnal* [Management accounting]. Moscow, KNORUS Publ., 2014. 272 p.
4. Ivanov V.V., Han O.K. *Upravlencheskiy uchetskiy zhurnal dlya jeffektivnogo menedzhmenta* [Managerial accounting for effective management]. Moscow, INFRA-M Publ., 2014. 208 p.
5. Kotova K.Ju., Baleevskih V.G. Upravlencheskiy uchetskiy zhurnal v Rossii: Predposylki stanovleniya i perspektivy razvitiya [Management accounting in Russia: preconditions of formation and development prospects]. *Mezhdunarodnyy buhgalterskiy uchetskiy zhurnal* [International accounting]. 2015, I. 14.
6. Sheshukova T.G., Shalaeva L.V. *Strategicheskij upravlencheskiy analiz vneshnej sredy* [Strategic management analysis of external environment]. Perm, IPC «Prokrost» Publ., 2015. 139 p.
7. Sheshukova T.G., Krasil'nikov D.G. Istoriya i perspektivy razvitiya upravlencheskogo ucheta na predpriyatii [History and prospects of development of management accounting in the enterprise]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya: Jeconomika* [Perm University Herald. Series: Economics.], 2010, I. 4, pp. 20–26.

Самосудов М.В.

д-р экон. наук, доцент кафедры
«Корпоративное управление»,
ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления»,
Москва

e-mail: samosudov@mail.ru

К вопросу о расчете управленческого воздействия

Аннотация.

В статье рассматривается методический подход к расчёту управленческого воздействия. Данный подход основан на расчёте вектора поведения, предполагает учёт воздействия институциональной среды и, как следствие, позволяет точнее рассчитать управленческое воздействие.

Ключевые слова:

корпоративное управление, теория корпоративного взаимодействия, вектор поведения, социальный институт, институциональная среда, расчёт управленческого воздействия.

Samosudov M.V.

Doctor of Economic Sciences,
Associate Professor, "Corporate
Governance" Department,
FSBEI HE State University
of Management,
Moscow

e-mail: samosudov@mail.ru

On the Question of Estimation of Managerial Influence

Abstract

The article discusses a methodological approach to the estimation of managerial influence. This approach is based on calculating of human behavior vector, involves consideration of the impact of the institutional environment and, consequently, allows to estimate the managerial influence more accurately.

Keywords:

corporate governance, theory of corporate interactions, vector behavior, social institution, institutional environment, calculation of managerial influence, estimation of managerial influence.

Имеется немало публикаций, посвященных принятию управленческих решений. Вместе с тем собственно расчету управленческого воздействия уделяется недостаточно внимания — в основном рассматриваются этапы решения, общая последовательность действий. Расчет управленческого воздействия, если и упоминается, то лишь как действие, которое необходимо совершить в процессе принятия решения. Конкретизации, что необходимо сделать, чтобы рассчитать воздействие, как правило, в подобных материалах нет.

Развитие теории корпоративного взаимодействия, а также необходимость решения задачи обоснования управленческих решений при формировании системы управления дочерними и зависимыми компаниями позволили сформировать методический подход, на основе которого появляется возможность оценить влияние предполагаемых управленческих воздействий на поведение интересующих нас участников корпоративных отношений (УКО). Можно оценить эффект от управленческого воздействия, и, как следствие, появляется возможность решения задачи оптимизации воздействия, выбора наиболее целесообразного варианта.

Подобный подход может быть применен не только в деятельности руководителя по оценке управленческих воздействий на сотрудников компании,

но также и на УКО, не являющихся сотрудниками предприятия, на которых мы также оказываем воздействие, — акционеры, клиенты, партнеры и т.п.

Применение данного методического подхода требуется, безусловно, не всегда. Иногда это будет нецелесообразно — вследствие сложности, отсутствия инструментов¹, упрощающих задачу, недостатка квалификации руководителей, расчет управленческого воздействия занимает довольно много времени. Конечно, чтобы провести полноценный институциональный анализ, просчитать поведение участников, убедиться в обоснованности набора действий и др., требуется сила и время. Целесообразно осуществлять такой расчет, когда речь идет о решениях, результаты которых могут существенно повлиять на устойчивость компании. Или когда требуется минимизировать вероятность ошибки, если цена вопроса велика.

Наиболее часто такие задачи возникают при организации и осуществлении управления дочерними и зависимыми компаниями, при формирова-

¹ Хотелось бы особенно подчеркнуть мнение автора, что инструменты отсутствуют лишь сегодня, в будущем они появятся. Так, уже сегодня существует проработка алгоритма расчета управленческого воздействия, вполне пригодная для автоматизации. Поэтому можно утверждать, что в относительно недалеком будущем появятся вполне удобные инструменты расчета управленческих воздействий, пригодные для относительно массового использования.

нии систем управления, обеспечивающих возможность собственнику выйти из системы оперативно-го управления без потери контроля над бизнесом.

Вместе с тем руководитель, владеющий методикой, автоматически начинает обращать внимание на значимые факторы, что приводит к повышению качества решений, даже в том случае, если руководитель не делает каких-либо сложных расчетов. Использование же ее в обучении позволяет добиваться положительных результатов даже при отсутствии опыта управленческой работы – ведь опыт учит именно учитывать существенные факторы при принятии решений, а здесь мы добиваемся того, что человек вынужден повторять это действие многократно за счет использования методики. Вследствие этого появляется привычка обращать внимание на существенные для принятия решений факторы.

Учитывая изложенное выше, резюмируем следующее.

Основное назначение методики – помочь руководителю (или иному участнику корпоративных отношений) учесть значимые факторы при принятии решения о форме управленческого воздействия на того или иного участника.

Предлагаемый подход не обеспечивает точный расчет стимулов и ограничений – здесь мы используем приближенные оценки. Соответственно, необходимо учитывать риски, связанные с использованием приближенных оценок.

Расчет управленческого воздействия, пусть и приближенный, как минимум обеспечивает внимание лица, принимающего решение, к существенным факторам, влияющим на результаты реализации этого решения. Кроме того, в большинстве случаев, при управлении в социальных системах, не требуется абсолютной точности расчетов управленческого воздействия – существует возможность исправить ошибки. Для этого используется процесс текущего управления. Тем не менее расчет целесообразен, поскольку позволяет повысить эффективность управленческой деятельности, в том числе за счет снижения издержек процесса управления вследствие уменьшения количества ошибок.

Предварительные положения

Общая логика расчета управленческого воздействия следующая:

- управляющая информация воздействует на определенных УКО;
- вместе с управляющей информацией человек получает и иную информацию по различным каналам передачи;

- вследствие получения управляющей информации, а также информации извне (от других УКО, среды), объект воздействия меняет поведение (вероятность совершения определенных действий);
- изменение поведения УКО приводит к изменению:
 - ресурсной базы корпоративной системы;
 - параметров корпоративной системы, в том числе активности системы;
- это, в свою очередь, приводит к изменению свойств системы в определенной среде.

Поэтому, зная состояние среды и закономерности взаимодействия компании и среды, мы можем определить изменение результирующих показателей функционирования корпоративной системы, в том числе входящего денежного потока.

Одной из основных предпосылок в наших рассуждениях является утверждение, что управлять можно только тем, что можно измерить. Это распространенный тезис, но часто руководители компаний и специалисты в области менеджмента не уделяют должного внимания теоретическим положениям, позволяющим измерить состояние компании и среды функционирования компании, поведение человека и т.п., хотя управление компанией без этого невозможно. Часто люди предпочитают пользоваться довольно абстрактными понятиями – «лояльность», «турбулентность», др. Да и вопросы моделирования не всегда рассматриваются как достаточно важные для управления.

При формировании методики расчета управленческого воздействия мы исходим из следующих положений:

- управленческое воздействие осуществляется для изменения результатов деятельности компании;
- результат деятельности компании определяется действиями ее участников корпоративных отношений²;
- целью осуществления управленческого воздействия является стимулирование совершения нужными участниками корпоративных отношений (УКО) необходимых действий и препятствование совершению ими недопустимых действий.

Следует заметить, что результатом расчета не всегда является получение какого-либо значения некоторой величины³. Следует различать расчет и

² Адаптация компании к изменившимся условиям деятельности тоже зависит от действий УКО. Поэтому нами не рассматривается влияние внешних факторов как причина тех или иных результатов. Причина – всегда действия УКО: если сумели своевременно адаптировать компанию, то и внешние факторы не помешают.

³ Безусловно, для принятия решения во многих случаях требуется вычисление значения какой-либо величины, прежде всего для сравнения либо со стандартами, либо с какими-то иными величинами для выбора одного из вариантов. Численное значение величины не играет решающей роли для принятия решения – имеют

вычисление. Расчет – это «предположение, основанное на учете каких-либо обстоятельств» [4]. Вычисление – это одна из форм расчета, предполагающая использование чисел и формальной логики. Представляется целесообразным конкретизировать рассмотренное выше определение: *расчет – это решение, основанное на учете всех существенных обстоятельств (факторов, параметров), имеющих значение для получения необходимого результата.*

Таким образом, для введения расчета в управленческую работу важно «заставить» лицо, принимающее решение, *захотеть* обратить внимание на параметры, которые имеют значение для деятельности. Представленная методика – в большей степени алгоритм принятия решения, обеспечивающий учет существенных факторов, и, как следствие, принятие обоснованного решения.

Для моделирования поведения человека в корпоративной системе используется модель «Человек корпоративный» [1, с. 167–185; 2]. Один из параметров этой модели – вектор поведения.

Вектор поведения – характеристика субъекта корпоративных отношений, определяющая вероятность совершения им действия из множества обусловленных действий, являющегося базисом ВП. Применительно к корпорации мы рассматриваем ВП в базисе обусловленных действий системы, включающего действия, совершение которых требуется алгоритмом функционирования, и «запрещенные» действия, которые человек не должен совершать вследствие наличия граничных условий функционирования системы. В аналитической форме ВП определяется как матрица, члены которой представляют собой вероятность совершения конкретного действия o_k из множества известных человеку обусловленных действий O :

$$B(O) = (p(o_1) \quad p(o_2) \quad \dots \quad p(o_k)),$$

$$p(o_k) = p[S(o_k) \succ L(o_k) \quad L(\neg o_k) \succ S(\neg o_k)],$$

$$o_k \in O,$$

где	$B(O)$	–	ВП в базисе обусловленных действий O ;
	O	–	множество обусловленных действий (базис ВП);
	o_k	–	k -е действие;
	$p(o_k)$	–	вероятность совершения действия o_k ;
	$S(o_k)$	–	стимулы для действия o_k ;

значение субъективные оценки лица, принимающего решение, получаемые на основе численного значения рассчитанной величины.

$L(o_k)$	–	ограничения для действия o_k ;
$S(\neg o_k)$	–	стимулы для «не действия»;
$L(\neg o_k)$	–	ограничения для «не действия».

Стимулы – это ресурсы⁴, которые человек получит вследствие совершения действия. Ограничения – ресурсы, которые человек потеряет вследствие совершения действия.

Следует различать стимулы и ограничения, позиционируемые системой управления (субъектом управления в управленческом воздействии, документах и др.), а также стимулы и ограничения, которые влияют на поведение УКО, отраженные в сознании человека⁵, – стимулы-мотивы, ограничения-мотивы (м-стимулы и м-ограничения, соответственно).

В общем случае вероятность совершения действия – это вероятность того, что стимулы действия и ограничения «не действия» будут для человека предпочтительнее, чем ограничения действия и стимулы «не действия».

М-стимул – функция отношения получаемых ресурсов к потребному ресурсу с учетом вероятности получения.

Можно определить следующее:

- чем больше вероятность получения выгод, тем больше м-стимул;
- чем больше получаемые ресурсы перекрывают потребность человека в таких ресурсах, тем больше м-стимул;
- чем больше получаемые ресурсы удовлетворяют виды потребностей, тем больше м-стимул.

В модели «Человек корпоративный» принят следующий вид функции м-стимула:

$$s_m(o_k) = \left(\frac{r_m \cdot i_m \cdot p(i_m, o_k)}{r_m \cdot i_m} \right)^\lambda, \quad (2)$$

⁴ Принципиально значимым является понимание стимулов и ограничений именно как получение и потеря ресурсов. В этом случае анализ и принятие решения становится более конкретными.

⁵ Руководителю, в общем случае, недоступно влияние непосредственно на мотивы. В управленческой работе мы можем лишь позиционировать стимулы и ограничения, связанные с определенными действиями, а также влиять на получаемую от системы управления информацию об этом. Но уже восприятие этой информации, ее осмысление и формирование субъективных оценок позиционируемых стимулов и ограничений – недоступный процесс для управления, поскольку на результат этого процесса влияет много факторов, не зависящих от субъекта управления. К таким факторам относятся в том числе внешние информационные потоки, придуманная самим человеком информация, искажения и помехи в каналах передачи информации, др. Руководитель должен это учитывать при принятии решения. Для этого, соответственно, он должен это знать, уметь учесть в расчетах.

где

$s_m(o_k)$	– стимул по ресурсу m -вида для совершения действия o_k ;
i_m	– выгоды (получаемые ресурсы) m -вида, связанные с действием o_k ;
$r_{m \text{ необх.}}$	– ресурсы m -вида, необходимые для удовлетворения потребностей;
$r_{m \text{ им.}}$	– имеющиеся ресурсы m -вида;
o_k	– обусловленное действие;
$p(i_m, o_k)$	– субъективная оценка вероятности получения выгоды m -вида при совершении k -го действия;
λ	– коэффициент нелинейности, принятый субъектом анализа.

Коэффициент нелинейности выбирается субъектом анализа исходя из понимания условий взаимодействия. Если нас устраивает линейная зависимость, коэффициент нелинейности принимается равным 1.

М-ограничение – функция отношения необходимых ресурсов к имеющимся, с учетом потерь и вероятности потери.

Здесь можно определить следующие зависимости:

- чем больше вероятность потери ресурсов при совершении действия, тем больше м-ограничение;
- чем больше теряемые ресурсы уменьшают имеющиеся ресурсы, что снижает возможность перекрыть потребность человека в таких ресурсах, тем больше м-ограничение;
- чем большее количество потребностей человека ставится под угрозу в результате действия, тем больше м-ограничение.

Соответственно, функция ограничения-мотива имеет следующий вид:

$$l_m(o_n) = \left(\frac{r_{m \text{ им.}}}{|r_{m \text{ зап.}} - r_{m \text{ необх.}} \cdot p(-r_m, o_n)|} \right)^\lambda, \quad (3)$$

где

$l_m(o_k)$	– ограничение по ресурсу m -вида для действия o_n ;
$r_{m \text{ зап.}}$	– ресурсы m -вида, затрачиваемые при совершении действия o_n ;
$r_{m \text{ необх.}}$	– ресурсы m -вида, необходимые для удовлетворения потребностей;
$r_{m \text{ им.}}$	– имеющиеся ресурсы m -вида;
o_n	– обусловленное действие;
$p(-r_m, o_n)$	– субъективная оценка вероятности потери ресурсов m -вида при совершении n -го действия;
λ	– коэффициент нелинейности, принятый субъектом анализа.

В общем случае функция для определения вероятности совершения определенного действия выглядит следующим образом:

$$p(o_k) = \frac{S(o_k) + L(-o_k)}{L(o_k) + S(-o_k)} - 1 = \frac{\sum_n s_n(o_k) + \sum_m l_m(-o_k)}{\sum_m l_m(o_k) + \sum_n s_n(-o_k)} - 1, \quad (4)$$

$$p(o_k) = [0; 1]$$

где

$p(o_k)$	– вероятность совершения действия o_k ;
$S(o_k)$	– м-стимулы, связанные с совершением действия o_k ;
$S(-o_k)$	– м-стимулы, связанные с совершением «не действия» o_k ;
$L(o_k)$	– м-ограничения, связанные с совершением действия o_k ;
$L(-o_k)$	– м-ограничения, связанные с совершением «не действия» o_k .

Величины $s_n(o_k)$ и $l_m(o_k)$ – безразмерные, поэтому суммирование различных стимулов и ограничений допустимо. Тем более что для человека потеря или получение нематериальных ресурсов часто оказывается более значимым, чем, например, потеря или получение денег.

Значение вероятности лежит в диапазоне от 0 до 1. Поэтому значения функции менее 0 и более 1, соответственно, приравниваются к 0 и 1.

Такая модель позволяет описывать как элементарные, так и комплексные действия человека.

В общем случае ВП формируется за счет воздействия следующих факторов:

- информация, получаемая от компании, ее УКО, других экономических агентов;
- институциональная среда взаимодействия.

Информация, поступающая в виде «сигналов», соотносится с потребностями, насколько явление, которому соответствует сигнал, способствует или препятствует удовлетворению потребностей (позитивные или негативные сигналы). При неопределенности, человек «доставляет» информацию. Так, люди в зависимости от опыта и воспитания воспринимают незнакомого человека плохим / хорошим; незнакомые явления – опасными / безопасными.

Таким образом, решение принимается на основе информации:

- полученной в процессе обучения и социального взаимодействия;
- о действиях и их последствиях в социуме – отражение в сознании социальных институтов, действующих в обществе;
- о состоянии среды, ее динамики;
- полученной от субъектов взаимодействия, в том числе фирмы, УКО, СМИ, др.;

- «достроенной» человеком для устранения неопределенности.

Важно, что *действия определяются не поступившей, но воспринятой информацией*. Соответственно, при управлении *следует учитывать вероятность того или иного восприятия информации*. Это зависит от характеристик человека, параметров каналов передачи информации (передаточная функция, шумы в канале передачи).

Причем информация воспринимается и преобразуется на основе ВП, который определяет ее восприятие. Это подтверждают исследования физиологов, психологов, социологов (более подробно см. [1, 3]).

Учитывая изложенное, задача расчета управленческого воздействия сводится к следующему:

1. Поскольку для изменения результатов функционирования необходимо изменить деятельность сотрудников, следует определить сами действия, изменить вероятность выполнения определенных действий.
2. Необходимо определить действия, которые препятствуют получению нужного результата и, соответственно, изменить вероятность совершения этих действий.
3. Используя информационные и материальные потоки, сформировать такое воздействие на определенных участников корпоративных отношений, которое приведет к реализации необходимых для получения результатов действий с вероятностью, близкой к 1, а реализацию недопустимых действий – с вероятностью, близкой к 0.

Следовательно, расчет управленческого взаимодействия должен подразделяться на следующие элементы:

- *расчет воздействия на УКО*

Результатом является информация о том, какие участники и как изменят поведение вследствие реализации управленческого воздействия;

- *расчет системного эффекта от изменения поведения УКО*

Результатом является информация об изменении состояния системы и, как следствие, изменении результатов взаимодействия системы со средой.

В настоящей статье рассматривается только расчет воздействия на УКО.

Расчет управленческого воздействия

Общий алгоритм расчета управленческого воздействия следующий:

1. Подготовка.

1.1. Определить УКО, в отношении которых необходимо осуществить управленческое воздействие.

1.2. Определить необходимое значение вектора поведения этих УКО, допустимое по условиям задачи.

1.3. Определить предполагаемое управленческое воздействие.

2. Провести анализ предполагаемого управленческого воздействия и определить позиционируемые обусловленные действия и связанные с ними стимулы и ограничения.

3. Учесть влияние институциональной среды:

3.1. Выявить социальные институты, препятствующие и способствующие управленческому воздействию.

3.2. Определить транслируемый социальными институтами вектор поведения.

4. Определить значение вектора поведения УКО в результате осуществления управленческого воздействия с учетом влияния институциональной среды.

5. Сравнить необходимый и полученный векторы поведения УКО.

5.1. Если полученное значение вектора поведения менее заданного, внести изменения в предполагаемое управленческое воздействие и провести анализ снова.

5.2. Если полученное значение вектора поведения не менее заданного, перейти к реализации управленческого воздействия.

Примечание:

Пункты 2 и 3 алгоритма предполагают оценку факторов, влияющих на вероятность совершения человеком определенного обусловленного действия. Это позволяет повысить точность анализа.

Субъект анализа может принять решение, что он будет непосредственно оценивать вероятность совершения человеком обусловленного действия. Тогда после пункта 1.3 следует перейти к пункту 4.

Визуально алгоритм расчета управленческого воздействия представлен на рис. 1.

Представленный алгоритм, безусловно, является обобщенным. Но его использование при принятии решений обеспечивает учет лицом, принимающим решения, факторов, влияющих на вероятность совершения определенного действия человеком, что, как следствие, снижает риски управления даже в том случае, если человек не оценивает точно компоненты – на уровне субъективных оценок влияющих факторов.

Рассмотрим подробнее основные элементы алгоритма.

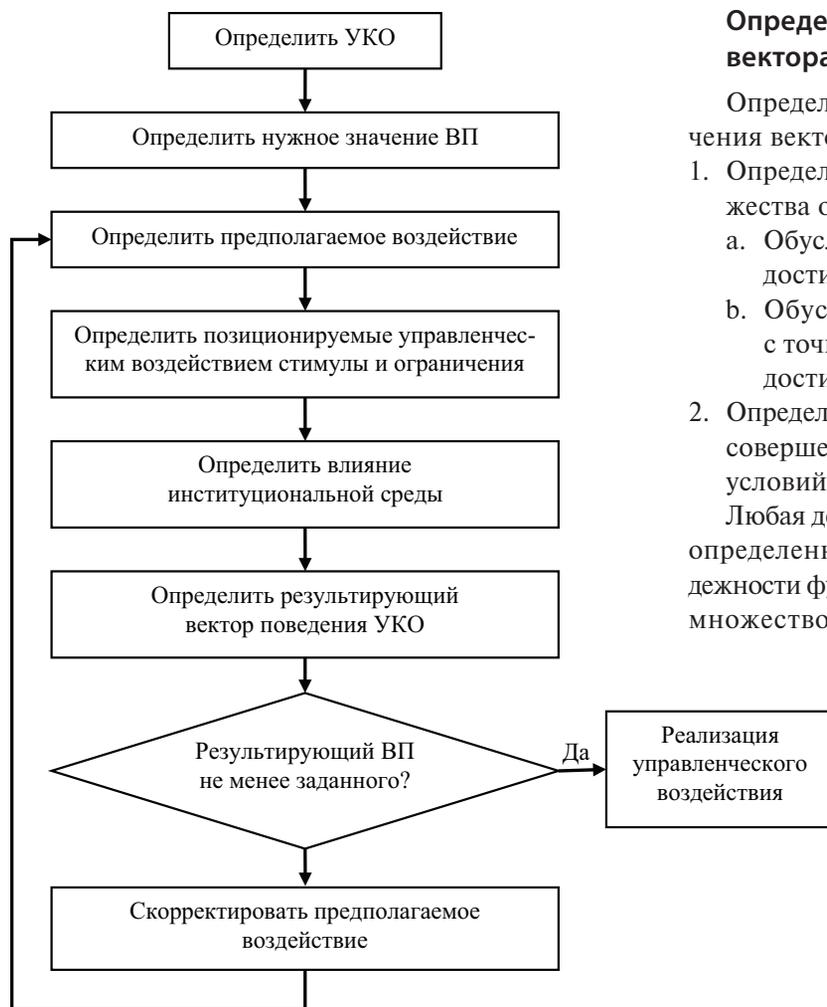


Рис. 1. Алгоритм расчета управленческого воздействия

Определение участников корпоративных отношений

Задача этого этапа расчета воздействия — определить участников корпоративных отношений рассматриваемой ситуации.

Во-первых, это УКО, интересы которых данное решение затрагивает непосредственно. В эту группу попадают в том числе те участники, которые должны осуществлять деятельность.

Во-вторых, это УКО, интересы которых решение может затронуть косвенно, в том числе вследствие нарушения локального баланса интересов других УКО.

Результаты выполнения работы:

- перечень участников корпоративных отношений, интересы которых затрагиваются рассматриваемым решением;
- перечень ключевых участников корпоративных отношений.

Определение допустимого значения вектора поведения УКО

Определение необходимого и допустимого значения вектора поведения проводится в два этапа:

1. Определение базиса вектора поведения — множества обусловленных действий УКО:
 - a. Обусловленные действия, необходимые для достижения результата;
 - b. Обусловленные действия, недопустимые, с точки зрения функционирования системы, достижения ею результата.
2. Определение допустимого значения вероятности совершения обусловленного действия исходя из условий задачи.

Любая деятельность предполагает осуществление определенных действий. В общем случае для надежности функционирования мы должны определить множество необходимых действий и множество

недопустимых действий. Множество необходимых действий зависит от алгоритма функционирования. Множество недопустимых действий определяется граничными условиями⁶ функционирования. Часть действий выполняется определенными УКО — каждый человек в компании несет некоторую функциональную нагрузку. Большинство недопустимых действий не должны совершаться ни одним из участников, но здесь могут

быть и исключения. Некоторые особенности могут накладывать условия деятельности, относительно которой решается задача расчета управленческого воздействия. Учитывая эти факторы, определяется множество необходимых и недопустимых действий человека.

Объединение этих множеств определяет базис вектора поведения рассматриваемого участника корпоративных отношений.

Результат — множество обусловленных действий, интересующих субъекта анализа в связи с реализацией управленческого решения в соответствии с формой, представленной в табл. 1.

Эта информация определяет компоненты вектора поведения.

Затем мы присваиваем соответствующим компонентам вектора поведения УКО вероятность со-

⁶ Граничные условия функционирования — это предельные значения параметров корпоративной системы и среды, определяющие границы пространства допустимых состояний корпоративной системы. Выход за пределы пространства допустимых состояний приводит компанию либо к неустойчивому состоянию, либо к нецелесообразному.

вершения действий, значения, которые, с нашей точки зрения должны быть в данной системе.

Для этого руководствуемся следующим правилом:

- необходимые действия должны совершаться с вероятностью, стремящейся к 1;
- недопустимые действия должны совершаться с вероятностью, стремящейся к 0.

Конечные значения определяются исходя из позиционированных выше установок с учетом специфики деятельности, условий работы и других факторов. В том числе необходимо учесть и возможные затраты на формирование нужного значения вектора поведения. Поэтому не всегда следует стремиться к достижению абсолютных значений ВП – в некоторых случаях дешевле смириться с некоторым риском, чем добиваться абсолютных значений вероятности совершения обусловленных действий.

Результатом этого этапа является значение вектора поведения в базисе обусловленных действий, определенном ранее.

Определение стимулов и ограничений, транслируемых управленческим воздействием

Получаемая человеком информация, в том числе вследствие осуществления управленческого воздействия, влияет на его субъективные оценки стимулов и ограничений, связанных с осуществлением определенных обусловленных действий, что приводит к изменению поведения участника.

Для оценки управленческого воздействия исходную информацию следует преобразовать в стимулы и ограничения.

Мы исходим из того, что любая информация, передаваемая человеком, – это комплекс сигналов. Соответственно, мы должны преобразовать сигналы в сведения о том, какую информацию, по нашему мнению, получает человек, принимающий данные сигналы.

В табл. 2 приведена форма сопоставления сигналов, передаваемых участникам корпоративных отношений с обусловленными действиями, которые должны совершить участники, а также стимулами и ограничениями их совершения.

На основе табл. 2 осуществляется в дальнейшем оценка значения стимулов и ограничений, воздействующих на человека.

Для оценки компонентов вектора поведения используется балльная оценка значимости стимулов и ограничений. Диапазон – от 0 до 10. Максимальное значение стимула/ограничения – 10. Минимальное значение – 0, что означает, что стимул/ограничение никак не действует на человека.

При проведении оценки необходимо учитывать основные факторы, влияющие на значение м-стимулов и м-ограничений в соответствии с изложенными выше положениями и, в частности, следуя логике зависимостей (2) и (3).

Результаты оценки заносятся в табл. 3.

Таблица 1

Действия, интересующие субъекта анализа в связи с реализацией управленческого решения

Действие	Условие осуществления действия	Эффект от совершения действия
Конкретизация действия	Мы говорим об обусловленных действиях. Соответственно, необходимо определить условия, которые нас интересуют с точки зрения выполнения действий и достижения результата	Каждое действие создает какой-то эффект – возникают те или иные ресурсы, др.

Таблица 2

Сопоставление сигналов, передаваемых участникам корпоративных отношений с обусловленными действиями, которые должны совершить участники, а также стимулами и ограничениями их совершения

Сигнал ⁹	Обусловленное действие	Стимулы (ресурсы)	Ограничения (ресурсы)
Идентификатор, специфицирующий сигнал	Обусловленные действия, соответствующие сигналу	Вид и количество ресурсов, которые предположительно должен получить человек, совершивший соответствующие действия	Вид и количество ресурсов, которые предположительно должен потерять человек, совершивший соответствующие действия

⁹ Или элемент сигнала, если рассматривается комплексный сигнал.

Таблица 3

Оценка компонентов вектора поведения

Стимул / ограничение	Значение м-стимула / м-ограничения	Примечание / обоснование
Стимул или ограничение, позиционируемые управленческим воздействием	Оценка м-стимула или м-ограничения, то есть субъективной ценности позиционируемых стимулов / ограничений	а) Основания, позволяющие считать, что субъект соответствующим образом оценит стимулы/ограничения. б) Положенные в основу рассуждений предположения и допущения.

При оценке значения стимулов и ограничений рекомендуется учитывать, что значимость стимула тем больше, чем больше он может удовлетворить актуальные потребности человека.

Учет влияния институциональной среды

В данной работе используется следующее определение термина «социальный институт» — это *информация о действиях и последствиях совершения этих действий, которую получит человек, осуществляя деятельность в рассматриваемой корпоративной системе, наблюдая поведение других участников или «читая документы».*

Институты могут быть формальными или неформальными. Совокупность социальных институтов формирует институциональную среду корпоративного взаимодействия.

Значимость социальных институтов в том, что они во многом определяют поведение человека.

Социальные институты можно условно разделить по направлению воздействия на поведение человека:

- *институты, формирующие барьеры для осуществления того или иного действия или действий*

Типичный пример — законодательство, правила организаций и т.п.

Эти институты формируют связь определенных форм поведения с отрицательными ожиданиями (направлены на ухудшение положения) участников отношений;

- *институты, формирующие стимулы для осуществления того или иного действия*

Примером таких институтов могут служить различные премии, звания, статусы; стереотипы «честным — быть хорошо» или, например, активно формируемый сегодня стереотип «формирование системы КУ повышает инвестиционную привлекательность компании».

Такие институты связывают некоторые положительные ожидания с определенным поведением или определенными действиями;

- *институты, формирующие ожидания, понимание возможностей*

К таким институтам можно отнести распространенные стереотипы, слухи, другие информационные формы, несущие общую информацию о возможных последствиях той или иной деятельности, но не формирующие четких ориентиров.

Различные социальные институты обладают разной силой воздействия на различные категории лиц.

Для полного понимания условий деятельности и, соответственно, формирования стратегии управления необходимо понимать в полной мере наличие и сочетание социальных институтов. И это не случайно, поскольку отдельные социальные институты могут по-разному влиять друг на друга.

Отражаясь в сознании человека, информация, заложенная в институтах, дополняется информацией о необходимых и имеющихся у человека ресурсах. В результате у него формируются базис вектора поведения — множество обусловленных действий, а также м-стимулы и м-ограничения, связанные с этими действиями, что в конечном итоге формирует вектор его поведения.

В то же время векторы поведения УКО, по сути отражаясь в социальном пространстве, формируют социальные институты — информацию о том, какие действия в данном социальном пространстве считаются «правильными» или «неправильными», какие последствия и с какой вероятностью получит человек, совершающий эти действия.

Цикл взаимодействия социальных институтов и векторов поведения людей, составляющих рассматриваемую социальную систему, представлен на рис. 2.

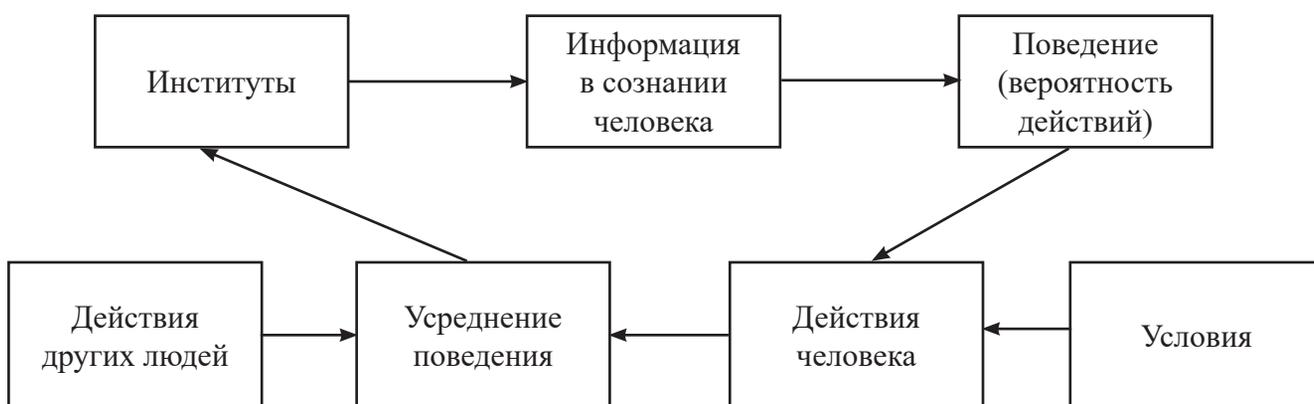


Рис. 2. Цикл взаимодействия институтов и векторов поведения УКО

Примечательно, что каждый человек оказывает воздействие на институциональную среду социальной системы, в которую он входит, совершая те или иные действия, мы, во-первых, позиционируем их, показываем, что могут быть ситуации, когда эти действия выгодно кому-то совершать. Во-вторых, наблюдая последствия совершения этих действий, другие люди получают информацию о возможных последствиях совершения таких действий. В результате меняются их векторы поведения, они начинают совершать действия в соответствии со своим вектором поведения, что приводит к изменению поведения других людей – они каким-то образом реагируют на получаемую информацию, она как-то отражается в их сознании. В итоге векторы поведения множества участников рассматриваемой социальной системы формируют институциональную среду этой системы (в нашем случае – корпоративной системы).

Иными словами, институты формируют информацию в сознании человека о стимулах и ограничениях, это влияет на его поведение (с точки зрения внешнего наблюдателя), сочетаясь с условиями. Это определяет действия человека, информация о которых суммируется и усредняется с информацией о действиях других людей и, соответственно, меняет институты.

Для учета влияния институциональной среды, необходимо провести анализ корпоративной системы для выявления социальных институтов, оказывающих влияние в рассматриваемой ситуации, а также их параметров.

Основной результат – перечисление социальных институтов, а также определение характера их воздействия на УКО с точки зрения рассматриваемого управленческого воздействия.

Так, целесообразно сначала разделить институты на две группы – институты, оказывающие положительное и отрицательное влияние.

Можно выделять во множестве институтов такие сочетания, которые, по мнению субъекта анализа, оказывают особое воздействие – институциональные барьеры, рычаги и т.п. Представляется целесообразным определение опорных социальных институтов, тех, на которые мы можем опереться при осуществлении управленческого воздействия.

Эту работу целесообразно выполнять поэтапно – сначала идентифицировать институты, их назвать, а затем определить их параметры.

Для этой деятельности, безусловно, необходима определенная подготовка. Но обучение этой работе не представляет существенных проблем. К тому же такое обучение может быть реализовано в про-

цессе текущей деятельности, как говорится, без отрыва от производства.

Результатом является табл. 4 для каждого рассматриваемого нами обусловленного действия.

Значение стимулов и ограничений, позиционируемых институтами, определяется аналогично описанному выше.

Подробнее влияние институциональной среды на формирование вектора поведения человека рассмотрено в [1].

Определение значения результирующего вектора поведения УКО

На основании полученных ранее данных составить результирующую таблицу стимулов и ограничений (табл. 5).

На основе этой информации определяется вектор поведения участника корпоративных отношений в заданном базисе обусловленных действий. Для этого соответствующие стимулы и ограничения объединяются и учитываются в расчете определенных компонентов вектора поведения.

Пример оценки компонента вектора поведения УКО

Предположим, экспертные оценки стимулов / ограничений для конкретного обусловленного действия определились следующим образом:

	Стимулы	Ограничения
Обусловленное действие (o_k)	$s_1(o_k) = 7,$ $s_2(o_k) = 8,$ $s_3(o_k) = 10,$ $s_4(o_k) = 3$	$l_1(o_k) = 3,$ $l_2(o_k) = 7$
Обусловленное «не-действие» ($-o_k$)	$s_1(-o_k) = 6,$ $s_2(-o_k) = 3,$ $s_3(-o_k) = 8$	$l_1(-o_k) = 6,$ $l_2(-o_k) = 9,$ $l_3(-o_k) = 10$

Тогда, расчетное значение компонента вектора поведения в соответствии с (4), будет следующим:

$$p(o_k) = \frac{\sum_m s_m(o_k) + \sum_n l_n(-o_k)}{\sum_m l_m(o_k) + \sum_n s_n(-o_k)} - 1 = \frac{(7+8+0+3) + (6+9+0)}{(6+3+8) + (3+7)} - 1 = 0,8 \quad (5)$$

На основании сделанного расчета можно предположить, что при таком сочетании стимулов и ограничений человек совершит заданное действие с высокой вероятностью.

Предложенный подход обладает следующими преимуществами:

Таблица 4

Стимулы и ограничения обусловленного действия

	Стимул	Ограничение
Действие	$s_1(o_k) = \dots$...	$l_1(o_k) = \dots$...
Не-действие	$s_1(-o_k) = \dots$...	$l_1(-o_k) = \dots$...

Таблица 5

Результирующая таблица стимулов и ограничений

	Стимулы		Ограничения	
	Управл. возд.	Институты	Управл. возд.	Институты
Действие	Стимулы, позиционируемые управленческим воздействием	Стимулы, позиционируемые институтами	Ограничения, позиционируемые управленческим воздействием	Ограничения, позиционируемые институтами
Не-действие	Стимулы, позиционируемые управленческим воздействием	Стимулы, позиционируемые институтами	Ограничения, позиционируемые управленческим воздействием	Ограничения, позиционируемые институтами

- руководитель фокусирует внимание на действиях человека, на действующих в системе стимулах и ограничениях. Как минимум, он должен обратить внимание, если при проработке решения выяснится, что с нужными действиями не связаны никакие стимулы, здесь он должен либо сформировать такие стимулы, либо скорректировать свое понимание системы и найти их;
- позиционируется обратное действию «не-действие», с которым также связаны определенные стимулы и ограничения. Порой это оказывается важным и существенно повышает точность расчета – часто люди не задумываются о том, что что-то стимулирует не совершать нужных действий.

Безусловно, численный расчет требуется далеко не во всех случаях. Во-первых, в некоторых случаях, когда речь идет о решениях, способных повлиять на устойчивость компании, затраты времени на детальное исследование системы и численный расчет вектора поведения человека представляются вполне целесообразным. Во-вторых, как показывает опыт управленческой работы, принципиальное значение для адекватности управления имеет само знание руководителя о механизмах влияния управленческих воздействий на вектор поведения УКО, принципах расчета решений – если человек будет использовать предложенный методический подход, даже не рассчитывая численно, он начинает обращать внимание на существенные факторы, влияющие на результат.

Литература

1. Самосудов М.В. Развитие теории корпоративного взаимодействия на основе решения проблемы устойчивости компании [Текст]: дис. ...д-ра экон. наук: 08.00.05 / М.В. Самосудов. – М., 2011, 440 с.
2. Самосудов М.В. К вопросу о моделировании корпоративных систем: Модель «Человек корпоративный» [Текст] / М.В. Самосудов // Вестник университета. – 2011. – № 15. – С. 292-298.
3. Самосудов М.В. Вектор поведения как характеристика субъекта корпоративного взаимодействия [Электронный ресурс] / М.В. Самосудов. – URL: http://www.samosudov.ru/TKV/вектор_поведения.htm
4. Большой толковый словарь русского языка / под ред. С.А. Кузнецова. – СПб.: Норинт, 1998.

References

1. Samosudov M.V. *Razvitie teorii korporativnogo vzaimodeystviya na osnove resheniya problemy ustoychivosti kompanii*. Dokt. Diss. [Development of corporate interaction theory based on the solution of the problem of stability of the company: Doct. Diss.] Moscow, 2011. 440 p.
2. Samosudov M.V. K voprosu o modelirovanii korporativnykh sistem: Model' «Chelovek korporativnyy» [On the simulation of enterprise systems, "Man corporate" model]. *Vestnik universiteta* [University Bulletin] 2011, I. 15, pp. 292-298.
3. Samosudov M.V. *Vektor povedeniya kak kharakteristika sub"ekta korporativnogo vzaimodeystviya* [Vector behavior as characteristic of the subject of corporate interaction]. Available at: http://www.samosudov.ru/TKV/vector_povedeniya.htm/
4. Kuznetsov S.A. *Bolshoy tilkoviy slovar russkogo yazika* [Big explanatory dictionary of Russian language]. St. Petersburg, Norint Publ., 1998.

Усачёв А.А.

генеральный директор ЗАО
«Деликатный переезд», Москва

e-mail: arkady-u@pereezd.ru

Самосудов М.В.

д-р экон. наук, руководитель
экспертно-методического отдела,
председатель Совета директоров
ЗАО «Деликатный переезд»,
Москва

e-mail: samosudov@mail.ru

Usachev A.A.

General Director, «Delicate Move»
CJSC, Moscow

e-mail: arkady-u@pereezd.ru

Samosudov M.V.

Doctor of Economic Sciences, Head
of the Expert-Methodical Department,
Chairman of the Board of Directors of
“Delicate Move” CJSC, Moscow

e-mail: samosudov@mail.ru

Организация экспертно-методической работы как способ решения проблем в системе корпоративного управления дочерними и зависимыми организациями

Аннотация

В статье представлен опыт решения задачи обеспечения системы управления дочерними и зависимыми организациями необходимой информацией, а также подготовки специалистов для системы управления группы компаний «Деликатный переезд».

Статья – приглашение к дискуссии и взаимодействию.

Ключевые слова:

дочернее и зависимое общество, дочерняя и зависимая компания, ДЗО, холдинг, корпоративное управление, КУ, управление ДЗО, квалификация.

Organization of the Expert-Methodological Work, As a Way of Solving Problems in the System of Corporate Governance of Subsidiaries and Dependent Organizations

Abstract

The article presents the experience of solving the problem of support of the system of corporate governance of subsidiaries and dependent organizations with the necessary information as well as training of specialists for the control system of the group of companies “Delicate moving”.

Article is an invitation for discussion and interaction.

Keywords:

subsidiary and dependent company, subsidiaries and affiliated company, subsidiary, holding company, corporate governance, CG, management of subsidiaries, qualification.

Предварительные положения

Основная деятельность предприятий группы компаний «Деликатный переезд» — оказание услуг. Причем, работает компания в четырех городах. Это накладывает отпечаток на процесс управления — эта деятельность сложнее вследствие наличия множества влияющих факторов¹.

Одна из наиболее показательных задач корпоративного управления (КУ) — это задача управления дочерними и зависимыми организациями холдинга (далее — ДЗО).

Задачи КУ имеют специфику, определяемую положением субъекта управления, отличающую эту сферу управленческой деятельности от традиционно рассматриваемой в менеджменте. Следует отметить, что КУ по спектру рассматриваемых (решаемых) задач шире менеджмента².

Следует также различать понятия «управление компанией» и «влияние на компанию».

Управление — это воздействие на объект управления с целью изменения его состояния, при котором вероятность достижения заданного состояния объекта управления за заданный промежуток времени близка к 1. *Влияние* — это воздействие на объект управления с целью изменения его состояния,

¹ Примечательно, что руководитель цеха АвтоВАЗа с числом сотрудников 300 человек не смог справиться с управлением производственным отделом одной из компаний группы — сказались различие специфики поточного производства и производства услуг.

² Подробнее — см. [1].

при котором вероятность достижения заданного состояния объекта управления за заданный промежуток времени менее 1.

Наиболее существенными особенностями процесса КУ ДЗО являются следующие:

- Множественность субъектов управления.
- Целевые параметры системы не относятся к группе управляемых параметров.
- Самостоятельность ДЗО в ведении хозяйственной деятельности.
- Ограниченность возможности субъекта управления, как получения информации о деятельности ДЗО, так и оперативного вмешательства в деятельность ДЗО с целью осуществления корректирующих управленческих воздействий.
- Необратимость управленческого воздействия на ДЗО.
- Необходимость учета особенностей среды функционирования ДЗО, принципиально отличающейся от среды функционирования головной компании (центра управления).
- Риск вырождения конфликтной ситуации, нормальной для корпоративной системы, в конфронтацию сторон в процессе распределения ресурсов.

Рассмотрим эти особенности подробнее.

Множественность субъектов управления в корпоративной системе

В корпоративной системе существует множество участников корпоративных отношений (УКО), имеющих возможность влияния на распределение ресурсов.

В общем случае, каждый участник может, в той или иной мере, повлиять на распределение ресурсов. Но фактически, влияние оказывают лишь активные УКО.

Субъекты КУ могут добиваться необходимого им распределения ресурсов, воздействуя непосредственно на лицо, осуществляющее функцию распределения ресурсов; на компанию в целом или ее отдельные элементы; на среду, в которой функционирует компания.

К тому же, воздействия отдельных УКО суммируются, формируя общее воздействие.

Необратимость управленческого воздействия

Вследствие особенностей социальных систем (участие человека) и процесса управления в социальных системах, при принятии решений могут быть допущены ошибки.

В случае текущего управления, если менеджер допускает ошибку, у него есть следующие возможности исправить положение:

- отменить отданное распоряжение;
- дать дополнительные указания, как устные, так и письменные, корректирующие недостатки прежнего распоряжения;
- организовать и/или осуществить прямое воздействие на исполнителей в процессе выполнения ими деятельности и др.

В случае управления ДЗО, если головная компания при подготовке и проведении решения ошибается в самом решении, возможность его изменения весьма ограничена. Вследствие этого, КУ ДЗО требует *существенно более точного расчета управленческих воздействий*, реакции УКО на управленческие воздействия.

Необходимость учета особенностей среды функционирования ДЗО

Среда функционирования ДЗО принципиально отличается от среды, в которой находятся специалисты головной компании. Вследствие этого, если не сформировать надлежащим образом процессы принятия решений относительно ДЗО, велика вероятность недостаточного учета особенностей среды функционирования ДЗО.

Во многом, снижение риска обеспечивается квалификацией сотрудников головной компании, которая определяет возможность по косвенным признакам определять состояние институциональной среды взаимодействия в ДЗО, изменение социальной среды в целом. Здесь, опять же, мы сталкиваемся и с необходимостью расчета управленческих воздействий. Особенно, учитывая необратимость (см. выше).

Риск вырождения конфликтной ситуации в конфронтацию сторон

В любой корпоративной системе присутствует конфликтность — здесь взаимодействуют стороны, по-разному заинтересованные в результатах деятельности, имеющие различные характеристики, особенности взаимодействия; принципиально различные роли.

В нормально организованной корпоративной системе конфликтность сглаживается — за счет формирования правил взаимодействия, создания организационных механизмов информирования ключевых УКО, за счет иных организационных решений.

Но, тем не менее, всегда существует риск перехода сторон к конфронтации. Причем, «спусковым механизмом» может послужить какой-либо внешний

фактор, спонтанное изменение интересов ключевых УКО – случайный, в общем-то, фактор.

Соответственно, при управлении дочерними и, в особенности, зависимыми компаниями, специалисты систем КУ должны *обязательно* осуществлять действия, направленные на предотвращение влияния таких факторов, что предполагает обязательный мониторинг и анализ среды и т.п. Причем, система должна «требовать» от людей надлежащего поведения. В противном случае, велика вероятность конфронтации сторон.

Целевые параметры системы не относятся к группе управляемых параметров

Управление – это изменение состояния объекта. Для изменения состояния необходимо изменить параметры системы.

В теории управления параметры системы разделяются на следующие группы: управляющие – влияющие и зависимые – управляемые.

Управляемые параметры – параметры системы, по отношению к которым субъект *может осуществлять управление* (именно управление, а не влияние). *Зависимые параметры* – параметры, системы, на которые субъект управления может оказывать влияние, но не имеет возможности управлять ими.

Как правило, при управлении коммерческой организацией, целевым параметром системы рассматривается входящий денежный поток. Но он не является управляемым параметром – на его формирование руководитель не имеет возможности влиять непосредственно. Строго говоря, входящий денежный поток – лишь реакция среды на состояние компании: если она оказывается достаточно привлекательной для клиентов, то формируется необходимый денежный поток.

Как таковой, входящий денежный поток зависит от решения клиента передать деньги компании. Компания, конечно, может *влиять* на решение потенциального клиента, но это влияние не является абсолютным – на это решение влияет множество факторов, лишь часть из которых более-менее подконтрольны компании.

Строго говоря, при осуществлении коммерческой деятельности, управляемыми параметрами являются следующие:

- исходящий информационный поток – рекламные сообщения, информация, сообщаемая сотрудниками компании потенциальным клиентам;
- исходящий информационный поток, направленный на формирование институтов, связанных с потреблением данных товаров или услуг;

- параметры товаров или услуг компании, которые формируют отношение к ним клиентов, что влияет на формирование институтов, связанных с потреблением данных товаров или услуг.

Соответственно, при осуществлении управления, субъект управления должен обладать качествами (квалификация, личностные характеристики), позволяющими ему осуществить такое изменение доступных для управления и влияния параметров, которое приведет к изменению состояния компании, которое, в свою очередь, приведет к реакции среды, обеспечивающей формирование необходимого входящего денежного потока.

Ограниченность информации о деятельности ДЗО и возможности оперативного вмешательства в процесс функционирования

Социальная система – сложный объект управления. Сложность определяется количеством факторов, влияющих на состояние объекта, а также случайным характером их влияния.

Как известно из теории управления, для точного управления необходимо обеспечить наличие у субъекта управления информации, позволяющей ему измерять состояние объекта, вычислять отклонения и, на основе этой информации, формировать управленческие воздействия. В теории управления используются понятия «наблюдаемость» и «идентифицируемость», означающие, соответственно, возможность получения информации, обеспечивающей возможность измерить состояние системы, и возможность сделать вывод о состоянии системы на основе полученной информации. Причем, объект управления будет неуправляемым, если не обеспечиваются условия наблюдаемости и идентифицируемости.

Таким образом, на основе информации об объекте, руководитель определяет, как саму необходимость управленческого воздействия, так и характер такого воздействия.

Часть этой информации он получает в формализованном виде – отчеты, аналитика, официальные сообщения, как вышестоящих органов и организаций, так и сотрудников предприятия. Но часть информации, необходимой для принятия решения, руководитель получает в неформализованном виде – в процессе взаимодействия с другими УКО, на основе наблюдений и т.п. Причем, часть необходимой информации практически *не может быть формализована*.

В системе «внутрифирменного» управления руководитель участвует в деятельности, что позволяет

ему, во-первых, оперативно получать необходимую информацию; а во-вторых, оперативно вмешаться в процесс функционирования, при необходимости.

При осуществлении управления ДЗО, вследствие удаленности субъекта управления, руководитель принципиально ограничен, как в получении информации, так и в возможности оперативного вмешательства в процесс функционирования по сравнению с руководителем, находящимся на объекте.

Частично, эта проблема решается увеличением количества отчетов, а также организацией процедур мониторинга состояния объекта управления, взаимодействия с ключевыми участниками. Но, тем не менее, обеспечить полное информирование и формирование оперативных корректирующих воздействий практически невозможно.

Но, как было сказано выше, для обеспечения управляемости в системе управления необходимо обеспечить условия наблюдаемости и идентифицируемости. Соответственно, в системе управления ДЗО это во многом обеспечивается за счет:

- квалификационных и психологических характеристик людей, занятых в процессе управления ДЗО — они должны обладать знаниями и навыками, позволяющими им, на основе полученной информации *моделировать развитие ситуации* в ДЗО, «достроить», при необходимости имеющуюся информацию до объема, необходимого для принятия решений;
- регламентации процессов принятия решений на местах, обеспечивающей, как собственно принятие необходимых решений, так и соблюдение правил принятия решений на местах, обеспечивающих учёт значимых факторов;
- процедур анализа функционирования системы управления, внесения изменений в набор и характер процедур в системе управления, как в головной компании, так и в ДЗО; процессы обучения и развития специалистов, участвующих в процессе управления ДЗО; процессы взаимодействия головной компании и ДЗО.

Постановка проблемы

Особенности управления ДЗО, перечисленные выше, предопределяют необходимость точности расчета в процессе управления ДЗО на всех уровнях, определенную глубину анализа. Это, в свою очередь, определяет требования к специалистам компании, их квалификацию.

В свое время в группе компаний «Деликатный переезд» было принято решение использовать точные методы управления, основанные на расчёте управленческих воздействий. Одним из ориентиров

для нас является управляемость корпоративной системы, вне зависимости от её уровня и масштаба. Конечно, нельзя сказать, что мы добились идеальной управляемости компании — еще достаточно проблем, требующих решения. Но мы идем к этому состоянию, а как известно, «дорогу осилит идущий».

Другой ориентир, который мы используем в управлении — системная устойчивость в значении этого термина, определенном в [2]. Кроме того, при принятии решений оценивается их обоснованность в соответствии с утвержденными критериями.

Организация управления с использованием этих ориентиров позволяет добиться такого состояния дел, когда в любой момент предприятия компании устойчивы и управляемы, а траектория их развития соответствует интересам ключевых участников корпоративных отношений (УКО).

Все это требует существенно более серьезной подготовки специалистов — руководителей подразделений компании. Но здесь возникла основная проблема — практически полное отсутствие специалистов необходимой квалификации на рынке и неготовность многих имеющихся специалистов научиться новым методам работы.

Следует отметить, что попытки изменить ситуацию, добиться активности людей в вопросе освоения новых (для них) знаний продолжались в течение нескольких лет. Одна из причин — кадровая политика компании, предполагающая неприменение жестких мер без крайней необходимости. Мы считаем сотрудников ключевыми УКО, поэтому стремимся добиться осмысленного совместного движения к нужному состоянию. Это, безусловно, существенно замедляет процесс. Скорее всего, кто-то подумает, что это излишне либеральная позиция. Возможно, но у нас есть основания к принятию таких решений.

Возможно, конечно, и то, что мы просто недостаточно внимания уделили формированию нужного сочетания стимулов и ограничений, увлеклись системотехникой. При определенном сочетании стимулов / ограничений, конечно, можно было бы надеяться на то, что люди сами проявят активность и разберутся с нужными вопросами. Но, опять же, надеяться на это можно лишь в том случае, если есть уверенность, что таких людей достаточно, что это не какое-то уникальное свойство — чтобы обеспечить условие устойчивости. Но, как показывает жизнь, это не так.

Об этом свидетельствует и опыт подбора специалистов. За это время состав участников, все же, несколько изменился — некоторые руководители не выдержали и ушли. И это позволило нам еще раз

убедиться, что готовых специалистов мы не можем найти на рынке. Приходят, конечно, многие – компания достаточно известна. Но в большинстве случаев люди оказываются неспособны рассказать о том, как они будут управлять подразделением, как оценивать состояние подразделения и т.п. Конечно, говорить правильные слова умеют многие – надо отдать должное программам МВА, дополнительно образованию в области менеджмента и маркетинга. Но именно объяснить, что и как человек собирается сделать для управления вверенным ему подразделением, в большинстве случаев человек не может.

Решение

В 2015 г. было принято решение кардинально изменить ситуацию – мы решили организовать подготовку необходимых нам специалистов своими силами.

Помимо организации подготовки специалистов, мы решили за счет этого «убить еще немного зайцев» – организовать аналитическую и методическую работу на уровне управляющей компании с целью обеспечения системы управления ДЗО необходимой для принятия решений информацией – по нашим расчетам, такая работа позволяет, во-первых, погрузить человека в деятельность компании, во-вторых, она способствует формированию потребности в освоении знаний. Таким образом, формируется среда развития специалиста.

Для этого решено было сформировать экспертно-методический отдел (ЭМО).

Одна из причин такого решения – планы развития группы компаний, предусматривающие существенное увеличение масштабов деятельности при сохранении заданного уровня устойчивости компании. В соответствии с планом, предполагается организация нескольких новых направлений деятельности, причем, учитывая особенности корпоративной системы, в нескольких городах. А это, в свою очередь, определяет потребность в квалифицированных специалистах.

Основными положениями стратегии решения этой задачи мы выбрали следующие:

- Для подготовки целесообразно брать студентов и выпускников ВУЗов. У них, конечно, нет опыта работы, но есть энергия, навыки освоения материалов, стремление развиваться (не у всех, конечно, но таких можно найти в ВУЗах, хотя и в ограниченном количестве). К тому же, их не нужно переучивать, бороться с их стереотипами. Да и не утверждают они на каждом шагу, что они все знают и умеют.

Необходимо самим определить методологическую базу деятельности (управления), поскольку в этом вопросе научные организации не обеспечивают нужного уровня проработки материалов – вследствие различных причин, традиционная на сегодняшний день подготовка менеджеров не даёт возможности надлежащим образом рассчитывать управленческие воздействия, анализировать деятельность и состояние корпоративных систем для определения направлений улучшения. Следует заметить, что практически все руководители имеют дипломы различных вузов по направлениям подготовки «менеджмент» и «маркетинг», некоторые имеют два диплома, учились, в том числе, и по программам МВА – т.е., знают особенности современного бизнес-образования не понаслышке.

- Методологическая база должна обеспечивать возможность моделирования корпоративных систем, анализ их состояния, оценку устойчивости и др. – все, что необходимо для принятия обоснованных решений в ходе деятельности по управлению ДЗО.
- Методологическая база должна быть предельно точной, насколько это возможно при современном уровне развития науки.

Вначале, мы провели работу по формированию методологической базы, которая, по нашему мнению, обеспечивает получение человеком знания, позволяющего выполнять те функции, которые возложены на руководителя.

В результате работы были определены следующие теоретические положения, которые позволяют сформировать адекватную модель корпоративной системы, функционирующей в социальной среде (табл.).

Большинство из приведенных в табл. дисциплин не входит в стандартную подготовку по направлению «менеджмент».

В июне 2015 г. мы начали отбор кандидатов в экспертно-методический отдел. Для этого пригласили студентов 3–5 курсов и выпускников, только что окончивших ВУЗ, определили задачу, связанную с формированием системы управления ДЗО, которую они должны были решить, правила взаимодействия в этот период.

Основными показателями их деятельности определили для себя следующие:

- целеустремленность в решении задачи;
- готовность изучать рекомендуемые материалы, способность усваивать материалы;
- способность нешаблонно решать задачу, подойти к решению творчески, если необходимо, усомниться в «незыблемых» постулатах.

Для себя сразу определили, что мы должны ориентироваться именно на потенциал, а не ожидать готовых решений, готовых специалистов.

В результате отбора из 12 (предварительно отобранных) человек удалось отобрать двух – многие просто «не дошли до финиша», не выдержав нагрузки, некоторые не смогли «оторваться от шаблонов» и, хотя бы как-то, приблизиться к обоснованному решению задачи.

С выбранными кандидатами продолжили взаимодействие в качестве сотрудников экспертно-методического отдела. Для ориентира определили, что нам нужно подготовить за полтора года специалистов, способных реализовать функции отдела.

Безусловно, сначала пришлось много работать над развитием молодых сотрудников. Одним из основных требований к ним было уверенное знание теоретических положений принятой нами методологической базы. Другие требования – обоснованность решений, активность, прозрачность своей деятельности и состояния для ключевых участников корпоративных отношений.

Был определен минимальный набор навыков, которыми должны обладать руководители и, соответственно, сотрудники ЭМО. В частности, определено, что руководитель должен уметь сделать следующее:

- Рассчитать ресурсную базу деятельности.
- Рассчитать последовательность действий, надлежно приводящую к получению заданного результата.
- Планировать деятельность (постановка и обоснование целей, определение последовательности мероприятий, расчет ресурсов и др.).
- Организовывать взаимодействие с УКО, в том числе, определить участников и условия взаимодействия, рассчитать и организовать процесс взаимодействия. Оценивать ожидания УКО от взаимодействия, обеспечивать баланс интересов.
- Обеспечивать прозрачность деятельности и состояния подразделения.
- Анализ деятельности для выявления системных причин нежелательных явлений (проблем) и возможностей улучшения подразделения.
- Анализ состояния подразделения для выявления источников риска (опасности) и возможностей развития подразделения.
- Оценить состояние подразделения.
- Обосновывать надлежащим образом принимаемые решения.
- Учитывать требования утвержденных документов (в том числе, стратегии, политики) в деятельности.

- Определить параметры процесса управления: перечень объектов управления, управляющие параметры, контрольные показатели, а также стратегию управления, политику реагирования.
- Разрабатывать документы надлежащего качества, обеспечивающие заданный управленческий эффект.

Для подтверждения квалификации сотрудники должны регулярно проходить аттестацию, которая не предполагает оценки «чуть-чуть не знает» или «чуть-чуть не умеет».

Чтобы сформировать необходимые навыки были определены следующие направления деятельности, осуществляемые сотрудниками ЭМО параллельно с теоретической подготовкой:

- Разработка методических материалов, документов, регламентирующих деятельность.
- Анализ деятельности и состояния подразделений компании для выявления причин полученных результатов, направлений развития.
- Планирование деятельности, как ЭМО, так и других подразделений, направленной, прежде всего, на развитие.
- Подготовка материалов для обучения сотрудников компании в соответствие с утверждённой программой обучения.
- Внесение изменений в глоссарий предприятия в соответствии с потребностями компании, сотрудников.
- Консультирование руководителей предприятия по вопросам управления и др.
- Экспертное сопровождение процессов описания деятельности, анализа деятельности и состояния подразделения и др.

В течение всего этого периода с сотрудниками проводилась работа по развитию их квалификации – прежде всего, теоретическая база, поскольку направления приложения знаний, отработки навыков обеспечиваются самой деятельностью в компании. Уделяется также внимание и формированию поведения сотрудников. В частности, например, от сотрудников требуется точность формулировок – недопустима малейшая неточность; готовность в любой момент обосновать предложение на уровне закономерностей функционирования корпоративных систем (для этого, они, естественно, должны их знать); планирование своей деятельности; ответственность за надлежащее информирование участников, с которыми осуществляется взаимодействие.

В общем-то, за прошедший год мы выполнили поставленные задачи:

- сформирован и обеспечен процесс анализа деятельности и состояния подразделений, что по-

Методологическая база управления

Элемент методологической базы	Наиболее значимые положения, используемые в процессе решения задачи	Теоретические положения, на которых базируется элемент мет. базы
Ресурсная теория функциональных социальных систем	<p>Термины: ресурс, функция; система, социальная система; параметр системы, состояние и свойство (свойства) системы, системная устойчивость.</p> <p>Состояние системы определяется её параметрами. В свою очередь, состояние определяет свойства системы в среде функционирования, обладающей определёнными свойствами, которые, в свою очередь, также определяются состоянием (параметрами).</p> <p>Перечень параметров корпоративной системы.</p> <p>Система рассматривается как необходимый и достаточный набор ресурсов, обеспечивающий реализацию определённой функции. Показана непротиворечивость такого понимания системы другим подходам к определению системы.</p> <p>С точки зрения отнесения к категории «система», объект анализа рассматривается только относительно реализации заданной функции.</p> <p>В социальных системах используются ресурсы, принадлежащие людям, что определяет зависимость системы от людей.</p> <p>Сам по себе, человек не является ресурсом – ресурсом является нечто, используемое для реализации функции, принадлежащее человеку, в том числе, его знания, личностные характеристики, социальные связи и т.п.</p>	<p>Работы различных авторов в области теории систем.</p> <p>Теория функциональных систем П.К. Анохина.</p> <p>Синергетика (С.П. Капица, Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов, Г.Г. Малинецкий, И. Пригожин, И. Стенгерс, Г. Хаккен и др.).</p> <p>Ресурсная концепция бизнеса (А.В. Бухвалов, М.В. Белоусенко, Р.М. Грант, В.С. Катькало, П. Лукша, Э. Пенроуз, Дж. Пфеффер, Дж. Саланчи, Е.Ф. Ягафарова и др.).</p> <p>Социология, социальная психология.</p>
Теория корпоративного взаимодействия	<p>Термины: участник корпоративных отношений (УКО), вектор поведения, стимулы, ограничения, обусловленное действие, корпоративная система, социальный институт, влияние УКО на процесс распределения ресурсов, вес и активность УКО, др.</p> <p>УКО – владелец ресурсов, формирующих ресурсную базу корпоративной системы. Действие – форма распределения ресурсов участника корпоративных отношений. Отсюда – необходимость управления вероятностью совершения определённого обусловленного действия (поведением).</p> <p>Модели «человек корпоративный», «взаимодействие УКО».</p> <p>Закономерности взаимодействия субъектов в корпоративной системе, влияния на поведение человека социальных институтов и получаемой информации.</p> <p>Вводит в анализ действие, передаваемую и получаемую субъектами информацию, связывает действия людей (деятельность) и результаты функционирования предприятия.</p> <p>Связывает поведение системы с поведением человека, результаты функционирования с поведением УКО.</p>	<p>Теоретические положения социологии и экономики, описывающие влияние социальных институтов на поведение человека.</p> <p>Исследования нейрофизиологов (преимущественно, школы Ухтомского-Симонова), а также специалистов других научных дисциплин, изучающих поведение живых организмов.</p> <p>Биологическая кибернетика Н. Винер, А.Б. Коган, Н.П. Наумов, Б.Г. Режабек, О.Г. Чароян и др.</p> <p>Теория социального обмена (В.Ф. Скиннер, Дж. Хоманс, П. Блау и др.).</p> <p>Концепция стейкхолдеров.</p> <p>Теория передачи сигналов, теория информации.</p> <p>Теория активных систем (В.Н. Бурков, М.В. Губко, Д.А. Новиков и др.).</p>
Корпоративная динамика (теория эволюции корп. систем)	<p>Термины: развитие корпоративной системы, рост системы, возможность, среда функционирования.</p> <p>Определяет закономерности изменения корпоративной системы в среде с определёнными параметрами. В том числе, рассматривает результат функционирования как следствие сочетания состояния системы и состояния среды.</p> <p>Кроме того, рассматривается динамика отдельных элементов и параметров корпоративной системы – ресурсов, институтов, др. В том числе, взаимное влияние.</p> <p>Модель «эволюция корпоративной системы».</p>	<p>Ресурсная теория функциональных социальных систем.</p>
Теория управления (кибернетика), адаптированная, применительно к социальным системам	<p>Термины: управление, объект и субъект управления, система управления, управленческое воздействие, управляемость, обратная связь, траектория движения в фазовом пространстве, управляемый / неуправляемый параметр, управляющий / влияющий параметр и др.</p> <p>Алгоритм управления. Управление – это изменение системы (её состояния), обеспечивающее необходимый результат взаимодействия со средой.</p> <p>Необходимость измерения состояния объекта управления (в том числе, корпоративной системы) для управления. Использование параметров системы для изменения её состояния (управления), управляющие / влияющие и управляемые / зависимые параметры.</p> <p>Эволюция системы – движение в фазовом пространстве (пространстве состояний).</p> <p>Условия управляемости.</p> <p>Методы управления.</p>	<p>Строгая теория управления, кибернетика, теория автоматического управления (ТАУ) (Н. Винер, С. Бир, В.А. Бесекерский, В.Г. Болтянский, А.И. Егоров, А.А. Денисов, Е.П. Попов, В.Н. Томашевский У.Р. Эшби и др.)</p>

Элемент методологической базы	Наиболее значимые положения, используемые в процессе решения задачи	Теоретические положения, на которых базируется элемент мет. базы
Экономика	Термины: деньги, обмен, выгода, экономический агент.	
Теория деятельности	Термины, позволяющие описать деятельность людей: действие, деятельность, комплексное и элементарное действие, индивидуальное и коллективное действие, концепция (стратегия) деятельности, результат деятельности и др. Закономерности формирования деятельности из действий, сочетания действий, возникновения результата деятельности влияния ресурсов на деятельность (организационные, информационные и др.). Элементы, детерминирующие деятельность. Классификация действий, используемых в хозяйственной деятельности (как частный случай применения теории деятельности).	Теория алгоритмов. Работы специалистов школы Г.П. Щедровицкого. Социологические работы в области теории деятельности, мышления и поведения человека (Г. Беккер, П. Бурдые, Э.Д. Владимирова, А.С. Горбатенко, Л.С. Гребнев, Б. Жуков, В.А. Лефевр, Д.П. Мозговой, А.П. Назаретян, Р.И. Капелюшников, Ю.И. Лашкевич, Н.И. Калита, А. Марков, С. Московичи, Э.Г. Петров, Т. Парсонс, И.С. Сальников, Р.И. Сальников, С.Б. Цымбаленко, Т. Эгертссон и др.)
Логика	Законы: тождества, исключения третьего, достаточного основания. Следствием использования законов логики является строгость понятийного аппарата, обоснованность выводов.	
Методология науки	Термины: анализ / синтез, гипотеза, теория и др. Методы доказательства (обоснования).	
Гипотеза измеримости	Предполагает, что всё можно измерить. Необходимо только подобрать метод. Опираясь на эту гипотезу, мы можем использовать количественные категории в рассуждениях – параметры корпоративной системы и среды; ресурсы, в том числе, нематериальные; поведение и др.	Теория измерения (метрология).
Принцип превентивности воздействия на систему	Для обеспечения надёжности функционирования необходимо обеспечить превентивное управление – до возникновения проблемы.	

звоняет увеличить их прозрачность для высших органов управления группой компаний;

- организована подготовка документов, регламентирующих деятельность подразделений, в том числе, методического характера;
- организована работа по развитию руководителей компании – сформирована программа обучения,

подготовлены дидактические материалы, организован процесс.

Сегодня можно утверждать, что выбранная методологическая база, ориентиры позволяют добиваться результатов при решении задачи подготовки специалистов для систем управления.

Литература

1. Антонов В.Г., Самосудов М.В. Проблемы теории корпоративного управления [Текст] В.Г. Антонов, М.В. Самосудов Проблемы теории и практики управления, № 5, 2008.
2. Самосудов М.В. Развитие теории корпоративного взаимодействия на основе решения проблемы устойчивости компании [Текст] М.В. Самосудов: Дис. ... док. экон. наук : 08.00.05. : Москва, 2011.

References

1. Antonov V.G., Samosudov M.V. Problemy teorii korporativnogo upravleniya [Issues of corporate governance theory]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of the theory and practice of management]. 2008, 1. 5.
2. Samosudov M.V. *Razvitie teorii korporativnogo vzaimodeystviya na osnove resheniya problemy ustoychivosti kompanii. Doct. Diss* [Development of corporate interaction theory based on the solution of the problem of stability of the company. Doct. Diss]. Moscow, 2011.

Горлова О.С.

канд. экон. наук, доцент,
заместитель декана экономического
факультета, ФГБОУ ВО «Российский
университет дружбы народов»,
Москва

e-mail: cg_123@mail.ru

Кириллова О.Ю.

канд. экон. наук, доцент, профессор
кафедры экономики, АНО
ВО «Институт международных
экономических связей», Москва

e-mail: cg_123@mail.ru

Никулин В.В.

аспирант ФГБОУ ВО
«Государственный университет
управления», Москва

e-mail: cg_123@mail.ru

Gorlova O.S.

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Deputy Dean of
Economic Faculty, RUDN University,
Moscow

e-mail: cg_123@mail.ru

Kirillova O.Yu.

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Professor at the
Department of Economics, Institute
of International Economic Relations,
Moscow

e-mail: cg_123@mail.ru

Nikulin V.V.

Postgraduate Student, FSBEI HE State
University of Management, Moscow

e-mail: cg_123@mail.ru

Организация корпоративного взаимодействия вуза с работодателями в процессе реализации основных образовательных программ

Аннотация

Авторы статьи поднимают проблему использования предпринимательского подхода в реализации основных образовательных программ в высшей школе, предлагая организовать данный процесс в фокусе взаимодействия с одной из основных групп стейкхолдеров образовательной организации – работодателями.

Ключевые слова:

основная образовательная программа, работодатель, стартап, корпоративное взаимодействие.

Organization of University Corporate Interaction with Employers in the Process of Realization of the Basic Educational Programs

Abstract

The authors raise the issue of using the entrepreneurial approach in the implementation of major educational programs in higher education, offering to organize the process of interaction with the focus on one of the major groups of stakeholders of the educational organization – employers.

Keywords:

main educational program, the employer, startup, corporate interaction.

О необходимости функции маркетинга в развитии основной образовательной программы (далее – ООП) уже упоминалось в предыдущих публикациях [1].

Учитывая нарастающий процесс трансформации вузов в корпорации, их интеграцию в гражданское общество, необходимость организации эффективного взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами, прежде всего с работодателями, правомерно рассмотреть деятельность по «запуску»

и управлению ООП с предпринимательских позиций.

Образовательная организация (ОО) как корпорация, действующая на рынке образовательных услуг и НИОКР, может развивать различные направления приносящей доход деятельности, такие как продажа прав на использование научных, технических открытий или бренда вуза, выполнение исследований на заказ, например, социологических или по расчету предметных индексов и пр.

На выходе основного процесса образовательная организация может предложить два взаимосвязанных и взаимозависимых продукта: образовательную программу и выпускника. Выпускник как продукт для рынка труда характеризуется высокой степенью неопределенности: если на начало обучения навыки и компетенции, которые должен получить обучающийся, востребованы, то по окончании обучения они могут потерять свою актуальность частично либо полностью.

Проблема «запуска» ООП встает в связи с быстро меняющимися потребностями реальной практики, сменой технологических укладов, изменением законодательства, экономической ситуации как внутри страны, так и в мировой экономике. Новая образовательная программа, как и любой товар, должна профессионально продвигаться на рынке образовательных услуг, так как ее потребитель — абитуриент не обязан, а во многих случаях и не может быть в курсе той полезности, которую она принесет ему по окончании обучения. Выбор ООП — результат многофакторного анализа не только предложений на рынке образовательных услуг, но и личностных предпочтений, тяготений, склонностей, географической локализации и прочих факторов.

Одним из эффективных инструментов управления организацией в условиях неопределенности нам представляется концепция бережливого стартапа (Lean Startup). В ее основе лежит цикл «создать — оценить — научиться». Его суть в теории можно определить следующим образом: сначала создать минимальную рабочую версию продукта, оценить реакцию потребителей, а затем решить, продолжать идти выбранным курсом или изменить направление.

В отношении основных продуктов образовательной организации данный подход заключается в том, что «минимальная версия» должна быть сформирована еще в рамках образовательного процесса, а доводка с учетом требований потребителя должна завершиться к концу обучения. При этом предусматривается и вариант «устранения неполадок» в случае признания уровня подготовки обучающегося не соответствующим компетентностной модели ООП и квалификационным требованиям потенциальной должности в организации работодателя. Подход к реализации ООП с позиций концепции бережливого стартапа схематично представлен на рис. 1.

Данная схема включает важный с коммерческой точки зрения момент — определение точки безубыточности ООП на этапе заключения договоров с работодателями.

В действительности, с точки зрения коммерциализации деятельности ОО ее продукт неоднозначен: с одной стороны, это непосредственно образовательная услуга, программа, а с другой — сам выпускник, в котором заинтересован работодатель. Принимая во внимание, что поток прибыли для ОО формируется за счет оплаты подготовки обучающихся, логично сделать вывод, что продуктом является ООП. Вместе с тем самой важной функцией вуза, его миссией является воспроизводство высококвалифицированных кадров для экономики страны. Исходя из этого, потребителем по отношению к ОО будет экономический субъект (работодатель), заинтересованный в высококвалифицированном работнике. Работодатель, выступая потребителем на рынке труда, может и должен быть дополнительным источником прибыли для ОО. Принимая во внимание обе точки зрения, а также учитывая тенденции развития современных корпораций, напрашивается вывод, что продукт ОО должен быть комплексным, обеспечивающим и подготовку выпускника, и поддержку развития собственного персонала, и поддержку выпускника в его продвижении по карьерной траектории.

Такой подход требует уделять особое внимание взаимодействию ОО с работодателями: выстраиванию отношений, достижению договоренностей, выработке совместного понимания того, какие специалисты будут востребованы в зоне ближайшего стратегического планирования. Это напрямую подводит к необходимости участия разработчиков ООП в выработке среднесрочных стратегий организаций-партнеров.

Ценность услуг, создаваемых ОО для работодателя как для потребителя, состоит в качестве работника, что, помимо высокого уровня подготовки выпускника, подразумевает ряд экономических положений:

- снижение издержек на подготовку или повышение квалификации работника;
- снижение издержек, связанных с адаптацией работника в организации (наставничество);
- снижение рисков получения работника не соответствующей квалификации,
- удобство поиска новых работников.

Ряд образовательных организаций уже перестроили деятельность структурных подразделений, отвечающих за контакты с выпускниками и их трудоустройство по аналогии с рекрутменскими агентствами. В их функции теперь входит не только подбор мест практики и трудоустройство выпускников текущего года, но и развитие базы данных по карьерному росту, а также подбор рабочих мест для выпускни-

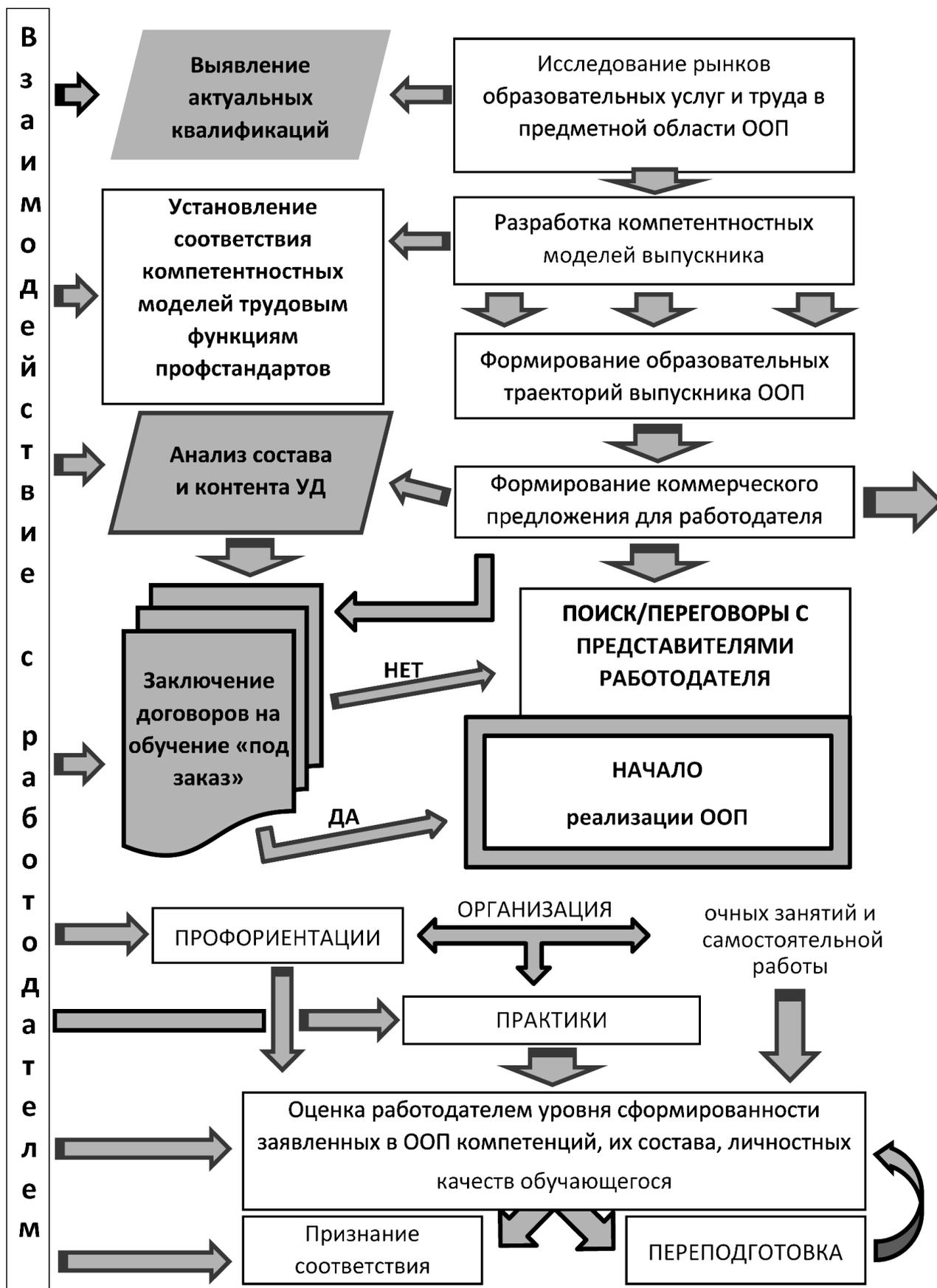


Рис. 1. Подход к реализации ООП с позиций концепции бережливого стартапа

ков прошлых лет, ищущих работу или решивших сменить работодателя. Наличие подобного подразделения в системе управления вуза принципиально меняет характер его взаимодействия с основной

группой стейкхолдеров – работодателями и позволяет максимально использовать рыночные механизмы продвижения образовательных услуг.

Литература

1. *Кириллова О.Ю.* Реструктуризация систем управления образовательными организациями в процессе корпоратизации рынка образовательных услуг [Текст] / О.Ю. Кириллова, В.В. Никулин // Вестник университета. – 2016. – № 1. – С. 275–280.

References

1. Kirillova O.Yu., Nikulin V.V. Restrukturizatsiya sistem upravleniya obrazovatel'nyimi organizatsiyami v protsesse korporatizatsii rynka obrazovatel'nykh uslug [The restructuring of the management of educational organizations in the process of corporatization of the education market]. *Vestnik universiteta* [Bulletin of the University]. 2016, I. 1, pp 275-280.

Кузьмина Е.Ю.

канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ
ВО «Государственный университет
управления», Москва

e-mail: kuzmina.ey@mail.ru

Соклакова И.В.

канд. экон. наук, доцент,
заведующий кафедрой
менеджмента, НОЧУ ВО
«Институт Мировой экономики и
информатизации», Москва

e-mail: irinasok2011@yandex.ru

Деловая репутация компаний: необходимость формирования и проблемы

Аннотация

В статье доказывается значимость деловой репутации как необходимого фактора повышения конкурентоспособности компаний, рассмотрены этапы формирования деловой репутации компании. Репутация рассматривается как одна из важнейших составляющих нематериальных активов компании. Описываются примеры повышения деловой репутации современных организаций, выделяются основные преимущества, которые дает положительная деловая репутация компании, описываются внешние и внутренние факторы и риски, оказывающее значительное влияние на репутацию компании.

Ключевые слова:

деловая репутация, имидж, управление деловой репутацией, положительная и отрицательная деловая репутация, оценка деловой репутации компании, репутационные рейтинги, корпоративная социальная ответственность, конкурентные преимущества компании.

Kuzmina E.Yu.

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, FSBEI HE State
University of Management, Moscow

e-mail: kuzmina.ey@mail.ru

Soklakova I.V.

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Head of the Man-
agement Department, Institute of World
Economy and Informatization, Moscow

e-mail: irinasok2011@yandex.ru

Goodwill of Companies: the Need to Build and Problems

Abstract

In article the importance of business reputation as necessary factor of increase in competitiveness of the companies is proved, stages of formation of business reputation of the company are considered, the reputation is considered as one of the most important components of intangible assets of the company, examples of increase in business reputation of the modern organizations are described, the main advantages which the positive business reputation of the company gives are distinguished, described external and internal factors and risks, the exerting considerable impact on reputation of the company.

Keywords:

business reputation, image, management of business reputation, positive and negative goodwill, assessment of business reputation of the company, reputation ratings, corporate social responsibility; competitive advantages of the company.

В современных экономических условиях деловая репутация является одним из важнейших факторов, влияющих на долговременное и устойчивое развитие компаний. Положительная деловая репутация компании определяет принятие контрагентами решения по вопросам сотрудничества с ней, помогает привлечь высококвалифицированные кадры, обеспечивает доступность к инвестиционным ресурсам и высококачественным профессиональным услугам, выступает своеобразным кредитом доверия для своих потребителей. Таким образом, положительная деловая репутация, ее «доброе имя» становится источником дополнительных выгод как для самой компании, так и для всех заинтересованных в успешном взаимодействии с ней сторонами. Являясь важной составляющей нематериальных активов, она служит значимым экономическим рычагом

в стратегическом развитии компании. Более того, в условиях нестабильности экономики и усиления конкурентной борьбы на рынках положительная деловая репутация является устойчивым конкурентным преимуществом компании, которое не может быть имитировано конкурентами. В эпоху глобализации и усиления борьбы за ресурсы в качестве важнейшей репутационной характеристикой выступает корпоративная социальная ответственность, которая предполагает учет и минимизацию негативных воздействий компании не только на экономику, но и на общество и окружающую среду. Поэтому формирование и укрепление деловой репутации компании должно рассматриваться в зависимости от восприятия ее деятельности всеми заинтересованными группами влияния (стейкхолдерами). Выделение корпоративной социальной ответствен-

ности как одного из основных управляющих параметров позволяет определить целостную эффективную систему управления деловой репутацией компании. Признание социальной ответственности бизнеса является одной из ключевых тенденций развития менеджмента [1].

В отечественной практике повышение конкурентоспособности российских товаров и услуг напрямую зависит от корпоративного имиджа компаний. Устойчивая деловая репутация ведет к повышению стоимости акций российских предприятий на фондовом рынке, привлекает значительное число инвесторов, в том числе и зарубежных. Социально-ответственная компания получает важные преимущества и на рынке труда как работодатель, привлекая высокопрофессиональных специалистов. Развитие корпоративной культуры, построение деловой репутации и корпоративного имиджа компаний способствуют укреплению в целом имиджа России на международной арене. Социальная отчетность стала объективной необходимостью для компаний, которые выходят на зарубежные рынки и хотят объявить всему миру о социальных принципах своей работы. С каждым годом масштабы социальной активности компаний во всем мире увеличиваются, поскольку ее реализация содействует получению долгосрочных конкурентных преимуществ.

Фактор деловой репутации предприятий стал особенно актуален в последнее время, и это неслучайно. В условиях, когда рынки насытились однотипными качественными товарами и услугами, на первый план стали выходить так называемые неочевидные факторы, иными словами, нематериальные активы стоимости компании: деловая репутация, бренды, репутация руководителей и топ-менеджеров, качественная стратегия и система эффективных коммуникаций с целевыми аудиториями. Мировая тенденция заключается в непрерывном увеличении доли нематериальных активов в стоимости компаний. В этом контексте говорят о «репутационном капитале компании», который определяется как избыточная рыночная цена компании, т.е. сумма, на которую рыночная стоимость компании превышает ликвидационную стоимость ее активов.

Таким образом, стратегическое управление организацией должно учитывать уровень деловой репутации, который можно определить с помощью предложенного коэффициента деловой репутации. Для повышения конкурентоспособности отечественных организаций необходимы: формирование действенного механизма управления деловой репутацией; разработка методов ее оценки применительно к условиям российской действительности; вы-

работка стратегии реализации комплекса мер по формированию и использованию положительной деловой репутации предприятий.

Репутация стала одной из важнейших составляющих нематериальных активов компании, оцениваемых в ее годовом бухгалтерском балансе. Деловая репутация компании представляет различную ценность для определенных контактных групп.

Репутация является тем нематериальным идентифицированным активом, который сложно оценить в стоимостном выражении, но который обуславливает дополнительные доходы и иные экономические выгоды, а также обеспечивает благоприятные условия для развития компании при поиске партнеров и поставщиков, привлечении клиентов, диалоге с регулирующими органами, акционерами, другими группами взаимодействия.

Таким образом, деловая репутация становится необходимым условием для достижения компанией устойчивого и продолжительного развития, а управление процессом формирования репутации становится стратегически важным направлением в конкурентной борьбе. Поэтому актуальность и значимость изучения процесса формирования деловой репутации компании как необходимого условия успешного развития является весьма высокой.

Несмотря на рост публикаций как по общим проблемам репутационного менеджмента, так и по результатам эмпирических исследований различных аспектов деловой репутации, недостаточно изученными остаются многие аспекты процесса формирования и управления деловой репутацией.

Деловая репутация – важная часть бизнеса, ее невозможно отделить от компании. Деловая репутация представляет собой своего рода «доброе имя» лица и учитывается в составе его нематериальных активов наряду с авторскими правами, ноу-хау и торговыми марками. Деловая репутация позволяет организации иметь большую норму прибыли по сравнению с текущей рыночной прибылью. Расходы на создание деловой репутации фирмы осуществляются за счет прибыли.

Деловая репутация может быть как положительной, так и отрицательной. Положительная деловая репутация связана с доверием и уверенностью в положительном результате сотрудничества. Корпоративные ценности закладываются в миссии и целях организаций. Предназначение ПАО «БАНК УРАЛ-СИБ» как корпоративного гражданина сформулировано в его миссии «Финансовые услуги и энергия денег на благо Человека и Общества». Формирование корпоративной философии стало одним из самых масштабных проектов по развитию корпо-

ративной культуры за все годы существования УРАЛ-СИБ. Основной подход к этому процессу — коллегиальность, участие каждого. Именно поэтому назвали самоосознание ключевой корпоративной ценностью. Уникальные точки опоры БАНКА УРАЛСИБ — партнерские отношения с клиентами, результативная вдохновленная команда и эффективный социально ответственный бизнес.

БАНК УРАЛСИБ сформулировал для себя систему принципов, на которых строится его деятельность в области социальных инвестиций и благотворительности. В их основе лежит забота о людях, вечные гуманитарные ценности, ответственный взгляд в будущее. К базовым принципам относятся: социальное партнерство, добро и благо, добровольное творчество единомышленников, нацеленность в будущее, искренность и чистота помыслов, прозрачность и открытость, надежность и репутация [5].

Отрицательная деловая репутация показывает нестабильность положения ее обладателя в экономическом обороте, недоверие к нему со стороны контрагентов. Конфликт между компанией Nestle и Общенациональной Ассоциацией генетической безопасности (ОАГБ) начался в июне 2012 г., когда представители Общенациональной ассоциации генетической безопасности на пресс-конференции заявили, что обнаружили в детском питании этой корпорации от 50 до 100% генетически модифицированных продуктов. Лаборатория компании «Биоком» предоставила Ассоциации отчет, из которого следовало, что пюре «Овощи с говядиной» содержит 5% ГМО, сухая молочная смесь для детей «Nestogen» — 50% ГМО, а сухая питательная смесь «Alfare» — 100% ГМО. Допустимый порог установлен на уровне 5%. Директор по внешним корпоративным вопросам компании Nestle заявила: «Действия Ассоциации генетической безопасности наносят серьезный ущерб деловой репутации нашей компании. Компания обратилась в Арбитражный суд г. Москвы с иском о защите деловой репутации и привлечении к ответственности Общенациональной Ассоциации генетической безопасности». Представители других компаний заявили о своей готовности подать аналогичные иски в суд в ближайшее время, но не сделали этого. В качестве аргументов юристы привели собственные исследования питания, проведенные в НИИ питания РАМН и центре Госсанэпиднадзора Московской области. Представители ОАГБ опровергли все доводы истца и заявили, что не сомневаются в результатах, полученных в лаборатории «Биоком». Суд отклонил ходатайство, а потом и иск. В результате

спрос на продукцию компании значительно снизился.

В России деловая репутация (граждан, юридических лиц) в соответствии со ст. 152 Гражданского кодекса РФ (ГК РФ) является объектом правовой защиты. Так, п. 1 ст. 152 ГК РФ специально выделяет в качестве объекта защиты такую категорию, как «деловая репутация». В отличие от защиты чести, достоинства лица защита деловой репутации — это категория, присущая чисто рыночным отношениям. Причем речь идет о деловой репутации как физических лиц — предпринимателей, так и юридических лиц [6].

Обычно процесс управления деловой репутацией начинается задолго до разработки внешних визуальных атрибутов организации (логотипа, эмблемы, интерьера). На первом этапе формулируется *миссия* как определение социального предназначения организации. На втором этапе выделяется *корпоративная индивидуальность*, или «личность», «лицо» фирмы. Это уже более конкретные характеристики, отражающие сформированную корпоративную культуру, преобладающие ценности, правила и нормы поведения. Корпоративная индивидуальность преломляется в организационном «жизненном стиле». Это образ жизни компании, то, как она проводит время, использует материальные, человеческие, информационные и временные ресурсы. После определения «личности» компании принимается решение о том, как лучше донести этот выгодно отличающийся от других «характер» до целевой группы, как сделать достоянием общественности реальные достоинства компании. После этого формируется так называемая *корпоративная идентичность*. Это система различных коммуникативных средств — названий, символов, знаков, логотипов, девизов, слоганов, цветовой гаммы, мифов, ритуалов, — проецирующих или отражающих индивидуальность компании. Только в результате всеобъемлющих корпоративных коммуникаций (в том числе и маркетинговых) возникают *корпоративный имидж и деловая репутация*. Для их успешного формирования требуется планирование, организация и контроль всех этапов формирования.

Для постройки фундамента имиджа и репутации необходимо предпринять следующие шаги.

Во-первых, построение моральных принципов. Принципы — краеугольный камень фундамента, однако именно их наиболее часто упускают из виду. Если проанализировать причины крушений крупнейших компаний, можно обнаружить, что они скрываются в этических и моральных просчетах. Человек, твердо опирающийся на моральные устои,

мудр. Не менее мудра и компания, которая в состоянии определить их для себя. Когда моральные принципы предприятия четко сформулированы, оно чувствует некую уверенность, стабильность. Определение данных принципов на бумаге поможет предприятию и его сотрудникам понять, что необходимо делать, сталкиваясь с каждодневными проблемами, почувствовать себя единым социальным организмом. Единство моральных принципов сотрудников предприятия способствует наиболее гармоничной атмосфере.

Во-вторых, формулирование положения о цели создания компании. Оно ориентирует предприятие на выполнение обещанных услуг, определенной задачи, является движущей силой компании.

Данное положение должно:

- отражать направление, цель и конечный результат деятельности компании;
- включать цели, которые вдохновляют сотрудников;
- отражать идеалы в сфере бизнеса и стандарты высокого обслуживания;
- включать только данные о реальной продукции компании, быть честным с потребителями;
- отражать концепцию компании.

В-третьих, необходимо сформулировать личную и деловую философию. Руководству необходимо разработать корпоративную философию исходя из принципов и Положения о целях создания компании. Стоит указать, что несет в себе философия компании, чем отличается от подобных компаний. Обобщения вроде «Мы заботимся о вас» или «Покупатель — прежде всего» редко вдохновляют сотрудников компаний. Они хотят, и им необходимо знать, что отличает их компанию от остальных. К сожалению, в современной практике даже высшие руководители корпораций не имеют представления о таком понятии, как философия компании. Именно для того чтобы осознать, какими ценностями руководствуется компания в своей деятельности и чего она хочет достичь, необходима разработка философии фирмы.

В-четвертых, компания должна иметь четко поставленные цели. Предприятию необходимо точно знать, куда оно движется в своем бизнесе и чего хочет достигнуть. Если руководство предприятия знает конечную цель, менее важные вопросы будут решаться автоматически.

В-пятых, в компании должны быть описаны стандарты поведения и внешнего вида. Письменное изложение принятых в компании стандартов — последний кирпич в фундаменте формирования деловой репутации компании. Стандарты определяют

действия, отвечающие философии, целям и принципам предприятия. Стандарты — инструменты в руках сотрудников предприятия, которыми они поддерживают имидж компании в глазах общества. Разрабатывая стандарты, необходимо учитывать аспекты, которые могут как-то повлиять на имидж компании. Если сотрудники в нерабочее время носят униформу компании, эмблемы или значки с ее названием или девизом, их поведение должно соответствовать установленным стандартам. Истинный профессионал познается по тому, как он ведет себя вне стен компании, думая, что его никто не видит.

Существенную роль в формировании деловой репутации компании играет имидж данной компании в сети Интернет. Для любой компании имидж не может быть завершенным, если он не включает размещение информации о компании в Интернете. В XXI в. компания без собственного сайта вызывает недоумение, смешанное с сомнением в респектабельности данной компании. В связи с этим каждая уважающая себя компания считает своим долгом оставить свой след во всемирной паутине.

Деловая репутация — это целостное представление о компании как субъекте определенного вида деятельности, которое складывается из восприятия и оценки результатов и последствий этой деятельности, независимо от организационно-правовых форм или масштабов, различными заинтересованными лицами (стейкхолдерами) и контактными группами [8].

Оценка содержания деловой репутации включает два направления [7]:

- качественную оценку состояния или положения компании;
- количественную меру стоимости компании как субъекта рыночных отношений (*гудвилл*).

Эти составляющие деловой репутации могут вызывать различные реакции во внешней среде, связанные с их принятием или отрицанием. Это обусловлено тем, что разными контактными группами рассматриваются различные факторы, влияющие на репутацию. Так, для инвесторов в качестве оценки деловой репутации могут выступать открытость и прозрачность компании, динамика ее развития, уровень корпоративного управления, возможность обеспечения требуемой нормы доходности вложенных средств.

С точки зрения потребителей информативным критерием оценки репутации является качество выпускаемой продукции, ее цена, доступность и ценовая стратегия компании. Для кредиторов деловая репутация компании заключена в ее кредитной истории; для сотрудников — в системе работы с пер-

соналом, мотивации менеджмента; для государства — в уровне социальной ответственности, полноте выплаты налогов и т.д. [4].

Знание факторов, влияющих на деловую репутацию, определяет оценку финансовой устойчивости компаний, позволяет прогнозировать возникновение экономической опасности (банкротство, недружественное поглощение фирмы).

Однако сегодня единой сложившейся практики оценки деловой репутации вообще и нематериальных активов в частности не существует. Сложность с оценкой деловой репутации возникает также и тогда, когда речь идет о непубличной компании, акции которой не обращаются на биржах и, соответственно, крайне сложно оценить рыночную стоимость компании.

Для оценки репутации используются также репутационные ежегодные рейтинги журнала *Fortune* «Самые уважаемые компании мира: *World's Best Corporate Reputations*», подготовленные *Reputation Institute*. Наиболее признанными являются такие рейтинги, как *The Dow Jones Sustainability Index* (рейтинг наиболее устойчивых компаний в мире) и *The 100 Best Corporate Citizens* (рейтинг 100 компаний с наиболее активной общественной позицией журнала *Corporate Responsibility*). Рейтинги ежегодно проводят замер деловой репутации ведущих мировых компаний, но говорить о точной количественной оценке репутации компаний с помощью рейтингов некорректно.

Известно немало примеров того, как места в репутационных рейтингах не в полной мере отражают финансово-экономические показатели деятельности компаний. Такие успешные с финансовой точки зрения (по объему выручки и прибыли) компании, как, например, *Exxon Mobil*, *Nestle*, *Intel*, *Toyota*, в репутационных рейтингах необязательно занимают ведущие места. Например, в рейтинге *Fortune* в 2012 г. эти компании заняли места лишь в третьем десятке.

Однако если взять стоимость компаний — лидеров рейтинга *Fortune* на биржах, то прослеживается связь между местом этих компаний в рейтинге и их капитализацией. Так, все компании первой пятёрки репутационного рейтинга *Fortune*, кроме *Amazon.com*, вошли по результатам 2011 г. В 25 крупнейших в мире компаний по объему капитализации, а лидер репутационного рейтинга — компания *Apple* — сегодня является крупнейшей в мире по рыночной стоимости, которая превышает 520 млрд долларов [2].

Очевидно, что долгосрочное развитие компании неразрывно связано не столько с ценой имеющегося

имущества и иных материальных активов, сколько с целенаправленной деятельностью по укреплению репутации своей компании. Хорошая репутация делает компанию более привлекательной, увеличивая доход, обеспечивая возможности выхода на новые рынки сбыта и привлечения более дешевого финансирования. К сожалению, в мировых репутационных рейтингах российские компании не занимают ведущих мест. Необходимо провести ряд действий, чтобы от публичного признания важности влияния на свою репутацию перейти к построению четкой системы ее регулярной оценки и постоянного управления. Если ранее многочисленные заявления компаний о важности усиления корпоративного управления в компаниях, необходимости реализации программ корпоративной социальной ответственности и скорейшего внедрения лучших мировых практик и экологических инициатив оставались лишь словами либо были продиктованы подготовкой к выходу компании на зарубежные рынки капитала, сегодня многие представители российских компаний понимают, что либо ты управляешь репутацией сам, либо она начинает оказывать сильное влияние на твои действия, в результате — на будущее твоего бизнеса.

Необходимо выделить следующие основные этапы построения эффективной системы управления репутацией.

Этап 1: анализ существующего состояния деловой репутации компании. Качественная и количественная оценка деловой репутации.

Этап 2: разработка целевого состояния деловой репутации в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Учитываются эндогенные и экзогенные факторы деловой репутации компании, которые описаны в табл. 1.

Этап 3: разработка и реализация плана мероприятий для достижения целевого состояния деловой репутации, формируется детальный план мероприятий по улучшению деловой репутации с конкретными сроками его исполнения и ответственными за каждое мероприятие.

Этап 4: контроль реализации плана мероприятий и корректировка полученных результатов при необходимости.

Репутация — это одна из наиболее важных и ключевых характеристик организации в современном и нестабильном мире. Именно она позволяет многим компаниям решить важные вопросы, такие как выбор надежного партнера или компании, правильно сориентироваться в деловых контактах, принять правильное стратегическое решение, на кого можно положиться и т.д. Иными словами, репута-

Таблица 1

Внешние и внутренние факторы и риски, оказывающее значительное влияние на репутацию компании [2]

Наименование категории	Риски, относящиеся к каждой категории
Рыночные факторы	<p>Экономические риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> • волатильность цен на сырье • волатильность курсов валют • инфляция • резкое изменение спроса на продукцию компании
	<p>Экологические и социальные риски:</p> <ul style="list-style-type: none"> • политическая нестабильность в странах – основных потребителях продукции компании • протекционистская политика правительств по отношению к иностранным компаниям • слабый фокус на программах КСО и экологических инициативах
Бизнес-факторы	<p>Риски, связанные с персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • недостаток квалифицированных кадров • потеря ключевых сотрудников, их переход к конкурентам
	<p>Риски, связанные с внешними аудиториями:</p> <ul style="list-style-type: none"> • недостаточная коммуникация с инвесторами, НКО, СМИ, регуляторами • слабые процедуры корпоративного управления
Финансовые факторы	<p>Риски, связанные с внутренними финансовыми, бухгалтерскими и налоговыми регламентами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • недостаточное внимание к системам внутреннего аудита и контроля • отсутствие четко прописанных процедур подготовки отчетности • отсутствие информационных систем, способных упрощать сбор и анализ информации • «человеческий» фактор как причина ошибок в отчетности
Операционные факторы и прочие факторы	<p>Риски, связанные с эффективностью деятельности компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> • неэффективная система управления • чрезмерная бюрократизированность процесса принятия решения • неэффективное управление издержками • отсутствие скоординированности различных стратегий (операционная стратегия, стратегия развития бизнеса, кадровая стратегия, маркетинговая стратегия и др.)
	<p>Риски, связанные с безопасностью труда, соблюдением действующего законодательства:</p> <ul style="list-style-type: none"> • несоблюдение норм безопасности труда и экологических стандартов • несоблюдение законодательства о противодействии коррупции и этических норм ведения бизнеса

ция позволяет существенно сокращать во времени процесс формирования доверия к надежным партнерам или же сигнализирует об опасности, которая исходит от ненадежных и рискованных проектов.

Хорошая репутация может:

1. Придавать дополнительную психологическую ценность продуктам и услугам.
2. Помогать сократить риск, на который сознательно идут потребители при покупке товаров или услуг.
3. Помогать потребителям осуществить выбор между функционально похожими в их сознании товарами и услугами.
4. Увеличивать удовлетворение, которое сотрудники фирмы получают от работы.
5. Помогать привлекать в компанию более квалифицированных сотрудников.
6. Увеличивать эффективность рекламы и продаж.
7. Способствовать популярности новых товаров.
8. Действовать как предупреждающий сигнал для ваших конкурентов.
9. Открывать доступ к получению наиболее высококачественных профессиональных услуг.
10. Давать шанс сделать повторную попытку в случае кризиса.
11. Помогать собрать средства на фондовом рынке.
12. Увеличивать отдачу от торговых операций.
13. Являться гарантией эффективности, когда фирма заключает контракты с другими партнерами, такими как поставщики и рекламные агентства.

Репутация складывается десятилетиями и требует особых мер поддержки. Репутацию нельзя купить, ее можно только создать. В конкурентной среде, среди массы товаров и предлагаемых услуг, деловая репутация компании становится для потребителя важным критерием выбора. Исследователи отмечают рост количества этических потребителей, чутко реагирующих на социальные стандарты, соблюдаемые компаниями и выбирающих товар или услугу не только умом, но и сердцем.

Бизнес начинает осознавать важность такого конкурентного преимущества. Многочисленные исследования свидетельствуют, что тысячи компаний вкладывают сотни миллионов долларов в построение положительной деловой репутации – важ-

нейшего нематериального актива, выстаиваемого годами. [9]

В настоящее время российский бизнес демонстрирует действия, улучшающие его деловую репутацию. Многие компании, сделавшие свой первоначальный капитал в 90-е гг. XX в. стараются «забыть прошлое», спрятав весь накопившийся отрицательный опыт, используя для этого ребрендинг, меняя название компании и избегая негативных ассоциаций со стороны общественности. Сложившиеся тенденции перехода на принципы корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности тех компаний, которые ранее были замечены в некорректных методах захвата собственности, говорят о том, что они вовлечены в общий процесс и вынуждены считаться с новыми правилами игры на глобальных рынках.

Исследователи справедливо отмечают, что низкая деловая репутация мешает успешности слияния отечественных компаний, их эффективному взаимодействию с серьезными деловыми партнерами. Да и осведомленность деловых международных кругов о российских компаниях весьма низка. Из средств массовой информации наиболее известны такие компании, как «Газпром», «Лукойл», «Аэрофлот» (свыше 80% руководителей международных компаний слышали о них). Российские компании рассматриваются как активные участники слияний и поглощений только 26% опрошенных. Китайские и индийские компании воспринимаются как активные инвесторы. Все респонденты одинаково негативно относятся к таким характеристикам российских компаний, как прозрачность, корпоративное управление, деловая этика и экологическая безопасность, не умаляя в то же время деловые аспекты и профессиональные навыки российских партнеров.

Без сомнения, деловая репутация отечественных компаний нуждается в серьезном улучшении. Приходится согласиться с фактами низкого уровня доверия к отечественному бизнесу и отсутствием конкретных действий российского топ-менеджмента в области улучшения деловой репутации. Вопросы этики и деловой репутации для российских компаний чаще всего имеют второстепенное значение. В то же время, по данным консалтинговой компании «Эрнст и Янг», от 30 до 50% успеха компании зависит от ее деловой репутации. В рыночной стоимости компаний стоимость репутации составляет в среднем 20–25%, иногда достигает 85%-й отметки. Вряд ли потенциальный инвестор направит свои средства в нетранспарентную, находящуюся в центре общественных скандалов, хотя и рентабельную компанию. Это означает, что формирование деловой репутации,

публичного имиджа компании не менее важно, чем работа над транспарентностью ее деятельности и выстраиванием системы управления.

Для формирования и развития позитивной деловой репутации большое значение имеет полнота и ценность информации, которую предоставляет о себе компания. Иногда непредоставление информации в достаточном объеме может быть и преднамеренной стратегией компании. Однако таким компаниям рано или поздно приходится расплачиваться за такую стратегию. Например, если компания производит фармацевтическую продукцию, которая должна соответствовать стандартам качества, ей необходимо полное доверие потребителя, с одной стороны, и одобрение регулирующих органов – с другой. Риск того, что при покупке товара потребитель начнет задумываться о его качестве, уменьшится, если в сознании потребителя сложился положительный имидж производителя. Недостаток информации о компании может привести к возникновению трудностей и при наборе персонала. Не секрет, что потенциальные работники компании могут пожелать улучшить свое резюме и при выборе места работы отдадут предпочтение компании с хорошей деловой репутацией.

Репутация постепенно подменяет традиционную рекламу в качестве основного «двигателя торговли». В стоимости товара постепенно вытесняются материальные составляющие, иными словами, пришло время торговли образами и впечатлениями. Сейчас мало обладать безупречными продуктами и оказывать качественные услуги. Решающим становится положение компании на рынке, а высшая позиция для компании – та, при которой покупатели воспринимают ее имидж и деловую репутацию. В этом случае хорошая деловая репутация становится для покупателя необходимостью, чем-то вроде веры в свою компанию. Ведь они приобретают не только товары и услуги, но и само отношение к компании. А это, в свою очередь, – важнейшая нематериальная составляющая ее стоимости.

По мере дальнейшего ужесточения конкуренции на глобальном рынке, усиления влияния процессов, происходящих в мировой экономике, на положение дел в национальных экономиках и более активном вовлечении транснациональных корпораций в конкурентную борьбу таких своих нематериальных активов, как деловая репутация, большее количество российских компаний будет воспринимать управление репутацией как насущную необходимость.

Таким образом, успешная деятельность компаний становится невозможной только на основе наращивания объема продаж и роста прибыли. На передний план выдвигается деловая репутация компании.

Литература

1. Антонов В.Г. Факторы и тенденции развития менеджмента [Текст] / В.Г. Антонов, Е.Ю. Кузьмина // Вестник университета. – 2015. – № 3. – С. 90–93.
2. Калинин О. Имидж и репутация компаний сегодня [Электронный ресурс] / О. Калинин // Промышленник России. 2012. – URL: <http://www.promros.ru/magazine/2012/jun/imidzh-i-reputaciya-kompanij-segodnya.phtml>
3. Козлова Н.П. Особенности формирования репутации современной компании [Текст]: монография / Н.П. Козлова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. – 376 с. – ISBN 978-5-394-02437-5.
4. Коротков Э.М. Деловая репутация промышленного предприятия в системе рыночной экономики [Текст] / Э.М. Коротков // Вестник Южно-Российского государственного технического университета. – 2012. – № 2.
5. Корпоративная социальная ответственность [Текст]: учебник и практикум для бакалавров; под ред. Э.М. Короткова. – М.: Юрайт, 2015. – 445 с.
6. Постатейный комментарий к части первой Гражданского кодекса Российской Федерации [Текст] / под ред. А.Н. Гусева. – М.: Инфра-М., 2001. – 787 с.
7. Соклакова И.В. Формирование деловой репутации организации [Текст] / И.В. Соклакова // Вестник университета ГУУ. – 2013. – № 22. – С. 173–178.
8. Управление организацией: Энциклопедический словарь [Электронный ресурс] / под ред. проф. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. – М.: ИД ИНФРА-М, 2001. – 822 с. – ISBN 5-16-000555-2.
9. Шмаров А. Как работает хорошая репутация (по результатам интервью с топ-менеджерами [Текст] / А. Шмаров, В. Аузан // Эксперт. – 2016. – № 8 (976).

References

1. Antonov V.G., Kuz'mina E.Yu. Faktory i tendentsii razvitiya menedzhmenta [Factors and trends of management development]. *Vestnik Universiteta* [Scientific Journal of University]. 2015, I. 3, pp. 90–93.
2. Kalinskij O. Imidzh i reputatsiya kompaniy segodnya [The image and reputation companies today]. *Promyshlennik Rossii* [Industrialist of Russia]. 2012. Available at: <http://www.promros.ru/magazine/2012/jun/imidzh-i-reputaciya-kompanij-segodnya.phtml> (Accessed 28 September 2016).
3. Kozlova N.P. *Osobennosti formirovaniya reputacii sovremennoj kompanii* [Features of formation of a modern company's reputation]. Moscow, Dashkov i Ko Publ., 2014. 376 p.
4. Korotkov Je.M. Delovaya reputatsiya promyshlennogo predpriyatiya v sisteme rynochnoy ekonomiki [Goodwill industrial enterprises in the market economy]. *Vestnik Juzhno-Rossijskogo gosudarstvennogo tehniche-skogo Universiteta* [Bulletin of the South Russian state technical University]. 2012, I. 2.
5. Korotkov Eh.M. *Korporativnaya social'naya otvetstvennost'*. [Corporate social responsibility]. Moscow, Yurajt Publ., 2015. 445 p.
6. Gusev A.N. *Postatejnyj kommentarij k chasti pervoj Grazhdanskogo kodeksa Rossijskoj Federacii* [Article-by-article commentary of the Civil code of the Russian Federation]. Moscow, Infra–M Publ., 2001. 787 p.
7. Soklakova I.V. Formirovanie delovoy reputatsii organizatsii [The formation of business reputation of the organization]. *Vestnik Universiteta* [Scientific Journal of University]. 2013, I. 22, pp. 173–178.
8. Porshnev A.G. *Upravlenie organizaciej: EHnciklopedicheskij slovar'*. [Organization management: Collegiate dictionary]. Moscow, Infra–M Publ., 2001. 822 p.
9. Shmarov A., Auzan V. Kak rabotaet khoroshaya reputatsiya (po rezul'tatam interv'yuu s top-menedzherami) [How does good reputation based on the results of interviews with top managers]. *Ehkspert* [Expert]. 2016, I. 8 (976).

Харчилава Х.П.

канд. экон. наук, доцент Финансового университета при Правительстве РФ, Москва

e-mail: leorem@yandex.ru

Боттаев А.Ю.

Аспирант кафедры «Корпоративное управление» ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва

e-mail: alimucci@gmail.com

Воздействие корпоративного управления на эффективность деятельности компании

Аннотация

В настоящее время зарубежные примеры показывают нам, что корпоративное управление играет важную роль в развитии организации и улучшении ее показателей. Международная интеграция лишь способствует привлечению полезных и современных стандартов корпоративного управления других стран. В данной статье затрагивается вопрос воздействия корпоративного менеджмента на организацию в целом. Имеется несколько видов показателей, способных оценить значимость рейтинга корпоративного управления для эффективного функционирования компании, рейтинга, который способен отражать все преимущества и недостатки компании перед заинтересованными лицами. Тем не менее данные показатели не способны точно оценивать зависимость, так как существует множество факторов, которые невозможно учесть. Для этих целей автором предлагается опираться на теорию «Balanced Scorecard».

Ключевые слова:

корпоративное управление, эффективность, оценка эффективности, оценка стоимости компании, корпоративный рейтинг, корпорация, результат, система сбалансированных показателей, защита прав акционеров

Karchilava H.P.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Financial University at the Government of the Russian Federation, Moscow

e-mail: leorem@yandex.ru

Bottaev A.Yu.

Postgraduate Student, "Corporate Governance" Department, FSBEI HE State University of Management, Moscow

e-mail: alimucci@gmail.com

The Impact of Corporate Management on the Effectiveness of the Company

Abstract

Nowadays international examples show us that corporate management plays an important role in development of companies and international integration attracts useful and effective standards of corporate management other countries. In this article the main idea deals with influence of corporate management for efficiency of organization in all. There are few types of indicators that can assess the significance of corporate governance rating for the efficient functioning of the company, the rating, which is able to reflect all of the advantages and disadvantages of the company to stakeholders. However, those indicators don't give us accurate results, because there are a lot of reasons which should be pointed. That's why authors offer to use a model called "Balanced Scorecard".

Keywords:

corporate governance, efficiency, performance evaluation, valuation of companies, corporate rating, corporation, Balanced Scorecard, protection of the rights of shareholders.

Эффективность управления отражает результативность обеспечения социально-экономического развития предприятия. В связи с этим эффективность управления проявляется в достигнутых показателях результативности всей деятельности предприятия. Зарубежный рынок является основным полем для экономической активности и расширения крупных российских компаний. Именно он способствует эффективной интеграции и является фундаментом для построения доверительных отношений. Иностранным компаниям и частным лицам важно иметь полный доступ ко всей информации об организации, с которой они сотрудничают. Необходимо знать, кем является их партнер, какие цели ставит перед собой правление компании, на чем базируется организация, какова ее организационная структура,

как она проявила себя в своей стране, какие планы организация строит для внешнего развития, а также открытость компании и достоверность той информации, которую она предоставляет. Общепринятые международные стандарты должны полностью соответствовать текущей практике корпоративного управления организации. Прагматизм бизнеса подталкивает его к конкретным шагам по улучшению уровня корпоративного управления. Лишь таким образом организационная структура способна обезопасить держателей акций и вкладчиков от финансовых рисков, защитить их интересы и сформировать полное соблюдение ответственности компании перед ними.

Рейтинг является наиболее комплексной оценкой качества корпоративного управления [2]. Рейтинг

корпоративного управления способен отражать все преимущества и недостатки компании перед заинтересованными лицами. Данный рейтинг, прежде всего, направлен на измерение фактической эффективности деятельности, а не на соблюдения всех формальных правил корпоративного управления, закрепленных документально. Зарубежные авторы с давних пор изучают влияние данного рейтинга на общую эффективность организации, но каких-либо основополагающих открытий в данной области не было зафиксировано. В современных условиях большой интерес представляет метод оценки эффективности деятельности предприятий, основанный на системном подходе к анализу результатов деятельности. Чаще всего эта задача решается при помощи вовлечения в анализ все большего числа показателей и отыскания из их числа таких, которые в большей степени отражают результативность работы коллектива предприятия. Однако при увеличении количества показателей неизбежно возникает вопрос определения их значимости, роли в достижении эффективной деятельности. Для учета неравнозначности показателей применяется их ранжирование – присвоение показателям фиксированной балльной оценки, которая тем больше, чем важнее рассматриваемый показатель.

На данный момент существует два основных вида показателей, оценивающих эффективность компании:

- операционные показатели;
- показатели стоимости.

Если мы рассматриваем операционные показатели, то для их измерения прежде всего используется ряд финансовых коэффициентов рентабельности:

- рентабельности собственного капитала;
- рентабельности активов;
- рентабельности продаж.

По данной проблеме также проводились исследования учебно-научной лаборатории финансов корпорации ГУ-ВШЭ (Государственный университет – Высшая школа экономики). Эти исследования не могут подтвердить непосредственное влияние рейтинга корпоративного управления на показатели операционной эффективности организации.

Лидеры ведущих компаний на данный момент делают больший акцент на краткосрочных целях, нежели чем на стратегически важных задачах, что ведет к снижению общей стратегической эффективности. Помимо этого, все решения, которые принимаются правлением компании, имеют временную задержку, так как многие из них невозможно реализовать в кратчайшие сроки, потому что

реальную оценку эффективности данных решений можно дать лишь исходя из перспектив. Таким образом, достаточно сложно связать рейтинг корпоративного управления с операционной деятельностью компании. В связи с этим целесообразно давать именно стоимостную оценку того или иного решения, на основании которой уже определять рейтинг корпоративного управления.

Стоимостная оценка опирается на теорию VBM (Value-Based Management). В русскоязычной теории и практике менеджмента эта концепция известна как управление на основе стоимости, или ценностно-ориентированный менеджмент [1]. VBM – это концепция управления, направленная на качественное улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях организации за счет концентрации усилий на ключевых факторах стоимости. В основе этой концепции лежит постулат: стоимость фирмы определяется будущими денежными доходами ее собственников, а новая стоимость создается лишь тогда, когда компании получают такую отдачу от инвестированного капитала, которая превышает все затраты, включая затраты на его привлечение [3].

Проанализировав теорию VBM, можно утверждать, что корпоративное управление – это, прежде всего, комплекс методов, которые позволяют совершать такие важные функции, как контроль и управление, организация и планирование, поэтому именно эти характеристики играют наибольшую роль в становлении рейтинга КУ (корпоративное управление).

Существует ряд показателей, которые входят в теорию VBM. Данные показатели оценивают влияние рейтинга КУ на эффективное развитие компании: денежная стоимость, экономическая стоимость и акционерная стоимость.

Определив данные показатели компании, мы можем построить математические модели, состоящие из набора коэффициентов, других показателей (в том числе и операционных), на основе которых мы можем оценить влияние рейтинга корпоративного управления на стоимость компании. Ключевую роль при математическом способе оценки играет актуальность всех данных, а также качество и оптимизация сбора данных в целом.

Увы, но в России провести анализ динамики стоимости компании возможно лишь за короткий промежуток времени, поэтому использование математических моделей, основанных на оценке стоимости, не является оптимальным путем исследования. Когда в будущем российские организации смогут достоверно и открыто предоставлять свои

статистические данные, как во внутренние подразделения, так и в открытые каналы доступа, данные модели анализа и оценки будут играть ключевую роль. В наше время вопросы эффективности управления, прибыльности и открытости компании, обеспечения защиты прав акционеров приобретают все большее значение при оценке привлекательности отдельного предприятия и решении вопросов об инвестировании в российскую экономику в целом. Используя только операционные данные или модели стоимости, невозможно точно оценить влияние рейтинга корпоративного управления на эффективность деятельности организации, поэтому автор предлагает именно на основе осуществления стратегических задач оценивать данную зависимость.

Как повысить эффективность корпоративного управления?

С целью соблюдения баланса интересов внутри организации и выхода на международный рынок необходимо поставить все задачи, которые стоят перед высшим руководством, и достигнуть их в соответствии с определенным временным интервалом.

Не секрет, чем выше рейтинг компании на рынке, тем сильнее развита эффективная работа высших уровней компании, что, безусловно, повышает шансы достичь поставленных стратегических, финансовых и тактических задач на новом рынке.

Единственной и самой важной задачей выхода на новые рынки является максимизация прибыли. Для компании также важно улучшение производительности труда, рентабельности, имиджа и других данных, связанных с эффективностью. Все это, безусловно, выражается в операционных измерениях. Не следует забывать, что динамика указанных показателей появляется не сразу, а постепенно, в течение одного и более лет. Так что однозначно сказать заранее, эффективно ли корпоративное управление, к сожалению, не представляется возможным.

Для улучшения качества и повышения результативности корпоративного управления в крупных предприятиях, стремящихся выйти на новый уровень, а также в среднем и малом бизнесе авторами предложено рассмотреть теорию Р. Каплана и Д. Нортон «Balanced scorecard» (Система сбалансированных показателей), основной целью которой является интеграция всех основных показателей компании в одну общую модель.

Balanced scorecard — инструмент стратегического и операционного управления, с помощью которого можно полномасштабно увязать стратегию предприятия с бизнес-процессами и действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осу-

ществлять контроль реализации стратегии [10]. Суть теории — максимально компактно и информативно изложить менеджменту главный материал, который в дальнейшем будет использоваться для принятия конкретных управленческих решений.

Финансы, бизнес-процессы, рынок, сотрудники — четыре основных блока, которые входят в систему сбалансированных показателей «Balanced scorecard» и отражают основную информацию для управленческой деятельности. Зачастую для выбора верного пути команда руководителей использует мозговой штурм — метод, при котором информация сортируется, сжимается, выдвигаются самые разные, нередко абсурдные идеи, из которых в конце обсуждения принимают наиболее аргументированное и убедительное решение [4].

К основным источникам повышения эффективности в компаниях можно отнести следующие:

- интенсивный информационный обмен между ее подразделениями, что помогает в координации планов и графиков поставок материалов, сырья и полуфабрикатов, их переработки и доставки потребителю конечной продукции;
- существенное ускорение всего цикла потребления материалов и сырья, и соответственно, ускорение оборачиваемости капиталов, а также окупаемости вложенных средств;
- экономия на издержках рыночных операций (поиск поставщиков, ведение переговоров о сделках в случае несоблюдения положений контракта и т.д.; особенно значительны в странах, где слабо развита рыночная инфраструктура).

Интересной особенностью данной модели является то, что финансовые данные — это уже прошедшие действия, и, как следствие, данные показатели нужны для реализации краткосрочных целей. Следовательно, чтобы оценить эффективность предприятия в будущем как на внутреннем, так и на международном рынке, необходимо применить принцип «где компания сегодня» и «где компания будет завтра».

Таким образом, можно выявить три главных фактора, которые ведут к успеху компании:

- разработка стратегических задач и их достижение;
- эффективное корпоративное управление;
- способность быстро реагировать на изменяющиеся условия.

Модель сбалансированных показателей предполагает, что для определенной иерархии управления установлены свои показатели результативности. Такой подход позволяет наиболее точно выявить самые важные проблемы и предпринять высшим руководством меры для их решения. Метод «Balanced

Scorecard» позволяет выявить в одной модели все критерии, которые влияют на эффективность корпоративного управления. Как следствие, руководство внесет директивы для улучшения основных показателей, таких как рентабельность, фондоотдача, имидж компании, величина чистой прибыли и др. Нельзя забывать про эффект синергии, согласно которому компания будет функционировать тогда, когда все ее звенья будут работать на благо единой задачи. Следовательно, это приведет к формированию грамотно выстроенной корпоративной структуры, которая будет являться фундаментом для дальнейшего продвижения и расширения организации [6]. Продолжение работ по изучению в данной области, обуславливается необходимостью формирования новых моделей сотрудничества между корпорациями и государством как инструмента развития отдельно взятой отрасли, так и всей экономики страны в целом [7].

К настоящему моменту имеется ряд неплохих теоретических разработок в отношении практики организации эффективной системы КУ, хотя они представлены в отечественной литературе в основном переводными изданиями. Наряду с этим ощущается недостаток разработок по систематизации

опыта и адаптации международных систем КУ к рынку России. Подводя некий итог, можно сделать вывод о том, что увеличение значимости корпоративного управления позволит компании расширяться и двигаться в новом направлении, стимулировать инвестиционную активность и расширять свои масштабы сотрудничества, развиваться как внутри страны, так и за ее пределами, покоряя все более дальние горизонты экономической активности. Все это, несомненно, создаст дополнительную стоимость предприятия. В наши дни для того чтобы понять, насколько эффективно функционирует корпоративное управление, недостаточно опираться лишь на финансовые показатели. Они могут являться лишь неким базисом, для развития и грамотного использования которого следует проводить тщательный анализ всех показателей организации, в том числе и внутренних, которые не являются стабильными в крупных компаниях. Для получения точных данных встает вопрос об использовании системы сбалансированных показателей с целью выявления изменений совокупности множественных факторов, которые оказывают непосредственное воздействие на достижение стратегических и тактических целей предприятия.

Литература

1. Бобошко Д.Ю. Определение ценности для акционеров непубличных компаний в концепции ценностно-ориентированного менеджмента [Текст] / Д.Ю. Бобошко // Современные исследования социальных проблем. – 2012. – № 8(16). – С. 21–33.
2. Дементьева А.Г. Рейтинги корпоративного управления – ориентир для принятия инвестиционных решений [Текст] / А.Г. Дементьева // Грани экономики. – 2009. – № 3. – С. 19.
3. Патрушева Е.Г. Обзор теоретических концепций стратегического управления на основе роста стоимости компании [Текст] / Е.Г. Патрушева // Финансовый менеджмент. – 2008. – № 1. – С. 144–154.
4. Селезнёв В.А. Корпоративный менеджмент [Текст]: учеб. пособ. / В.А. Селезнёв, С.А. Орехов, Н.В. Тихомирова. – М.: Дашков и К., 2012. – 440 с.

References

1. Boboshko D.Yu. Opredelenie tsennosti dlya aktsionerov nepublichnyih kompaniy v kontseptsii tsennostno-orientirovannogo menedzhmenta [The definition of value for shareholders of non-public companies in the concept of value-based management]. *Sovremennyye issledovaniya sotsialnykh problem* [Modern research of social problems]. 2012, I. 8(16), 2012, pp. 21-33.
2. Dementeva A.G. Reytingi korporativnogo upravleniya - orientir dlya prinyatiya investitsionnykh resheniy [Ratings of corporate governance - a guide to making investment decisions]. *Grani ekonomiki* [Verge of the economy]. 2009, I. 3, p. 19.
3. Patrusheva E.G. Obzor teoreticheskikh kontseptsiy strategicheskogo upravleniya na osnove rosta stoimosti kompanii [Review of theoretical concepts of strategic management based on the growth of the company's value]. *Finansovyy menedzhment* [Financial management]. 2008, I. 1, pp. 144-154.
4. Seleznyov V.A., Orekhov S.A., Tihomirova N.V. *Korporativnyy menedzhment* [Corporate management]. Moscow, Dashkov i K Publ., 2012. 440 p.

Жернакова М.Б.

канд. экон. наук, доцент кафедры «Корпоративное управление» ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Москва
e-mail: mzhernakova@yandex.ru

Вострова А.А.

канд. экон. наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и финансов, Сибирский государственный аэрокосмический университет имени академика М.Ф. Решетнева, Красноярск

e-mail: anna_vostrova@mail.ru

Zhernakova M.B.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, "Corporate Governance" Department, FSBEI HE State University of Management, Moscow

e-mail: mzhernakova@yandex.ru

Vostrova A.A.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Accounting and Finance, Siberian State Aerospace University named after Academician M.F. Reshetnev, Krasnoyarsk

e-mail: anna_vostrova@mail.ru

Матричные модели выбора ресурсной стратегии в антикризисном управлении

Аннотация

В статье рассматривается формирование матриц стратегий привлечения материальных ресурсов и как с их помощью определяется более приемлемое управленческое решение в условиях антикризисного управления.

Ключевые слова:

управление, ресурсы, стратегия, тактика, матрица

Matrix Models of Resource Selection Strategy in Crisis Management

Abstract

The article considers the formation of the matrix material sourcing strategies and how to use them to determine more appropriate management decisions in a crisis management.

Keywords:

governance, resources, strategy, tactics, the matrix.

Устранение причин кризиса требует планирования в виде стратегии (антикризисное стратегическое планирование) и тактики (оперативное планирование) в антикризисном управлении.

Стратегия позволяет дать ответы на следующие вопросы:

- как предприятие может противостоять изменениям внешней среды, которые возникают часто, нерегулярно и практически не предсказуемо?
- с помощью каких предварительных мер можно сохранить свою жизнеспособность и достичь намеченных целей?[1]

Г. Минцберг определяет понятие стратегии через так называемую комбинацию «пять П» (см. рис. 1).

Данные определения взаимосвязаны, и каждое из них вытекает из остальных. По существу, речь идет о практических формах воплощения того, что называют стратегией как экономико-управленческой категории. Все пять взглядов на стратегию – это способы создания или усиления конкурентоспо-

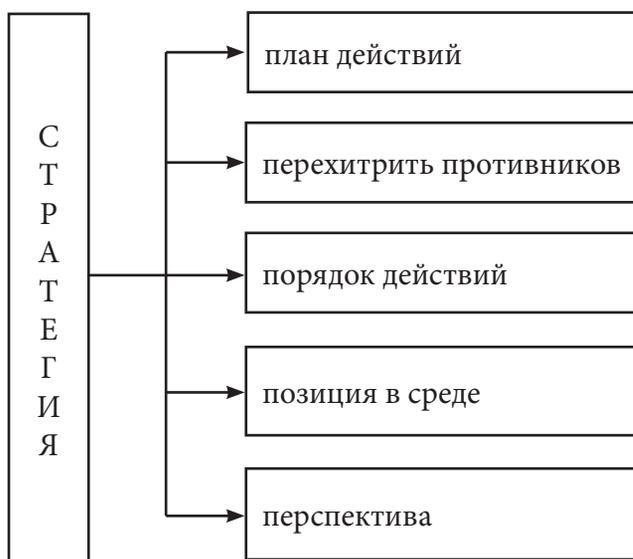


Рис. 1. Понятие стратегии через комбинацию «пять П» (Источник: Составлен авторами по [3]).

способности, которые позволяют спланировать будущие показатели [3].

Предприятие имеет успех только в том случае, если находится в состоянии последовательного и неуклонного развития. Стратегия – это принцип эффективной адаптации к изменениям. Стратегия в антикризисном управлении охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области существующей стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой организации. Организация должна наблюдать за основными факторами внешней среды и делать своевременные и правильные выводы относительно своих потребностей в изменениях.

На антикризисную стратегию организации влияют и накладывают определенные ограничения следующие факторы:

- структура и система управления;
- управленческая культура;
- опыт персонала и ресурсы организации.

Ресурсы организации оказывают большое влияние на антикризисную стратегию, так как их правильное использование имеет решающее значение для эффективной деятельности фирмы. Менеджер должен в максимальной степени мобилизовать ресурсы организации и распределить их таким образом, чтобы их использование дало наибольший эффект. Механизм использования ресурсного потенциала организации должен быть приведен в соответствие с проводимой антикризисной стратегией. До функциональных подразделений, осуществляющих руководство движением ресурсов внутри организации, должны быть доведены новые задачи [1].

Процесс производства можно представить в виде трех стадий: снабжение, производство, сбыт. Таким образом, целесообразно формировать информационную базу управленческого анализа исходя из стадий производственного процесса. Основная цель управленческого анализа сводится к представлению руководству организации релевантной информации для решения задач антикризисного управления, направленных на перспективу и имеющих стратегическую направленность. Остановимся на одной из управленческих проблем – снижение затрат, связанных с привлечением материальных ресурсов, т.е. стадии снабжения. Стратегический управленческий анализ в данном случае будет связан с получением информации для разработки стратегий снабжения.

Основная задача стратегии – отображение перспективного развития предприятия. Достижимость определенного состояния предприятия, его положение в хозяйственной среде определяются связан-

ностью прошлого и будущего, которая должна быть реализована в стратегии.

С точки зрения антикризисного управления должно быть уделено особое внимание функциональной стратегии, так как можно более результативно воздействовать как на величину затрат, так и на финансирование данного подразделения.

Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии, используя информацию, полученную в управленческом анализе. Функциональные стратегии отражают конкретные пути достижения специфических целей.

Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

Стратегии по форме представляют собой разновидность управленческих документов, которые могут быть представлены в виде графиков, таблиц, описаний и т.д. По содержанию стратегии – это модели действий, инструменты для достижения целей организации.

Считаем целесообразным выделить три функциональные стратегии снабжения.

Консервативная стратегия снабжения предусматривает не только полное удовлетворение текущей потребности во всех видах материальных ресурсов, обеспечивающей нормальный ход производственной деятельности, но и создание высоких размеров из резервов на случай непредвиденных сложностей в обеспечении предприятия материальными ресурсами. Стратегия рассчитана на высокий уровень запасов материальных ресурсов, может характеризоваться приобретением материальных ресурсов с оплатой вперед и отсрочкой поставки. Данная стратегия гарантирует минимизацию производственных и финансовых рисков, но отрицательно сказывается на эффективности использования материальных ресурсов.

Умеренная стратегия снабжения – направлена на обеспечение полного удовлетворения в текущей потребности во всех видах материальных ресурсов и создание нормальных их размеров на случай наиболее типичных сбоев в ходе производственной деятельности. Стратегия может сочетать оплату за материальные ресурсы к моменту потребления и оплату вперед. Данная стратегия обеспечивает среднее для реальных хозяйственных условий соотношение между уровнем риска и уровнем эффективности использования материальных ресурсов.

Агрессивная стратегия снабжения заключается в минимизации всех резервов по материальным ресурсам. Оплата за материальные ресурсы осуществляется к моменту их приобретения. При отсутствии сбоев в ходе производственной деятельности данная стратегия обеспечит наиболее высокий уровень эффективности использования материальных ресурсов. Однако любые сбои в осуществлении нормального хода производственной деятельности, вызванные действием внутренних или внешних факторов, приводят к существенным финансовым потерям из-за прекращения производства. Данная стратегия отвечает идеологии JIT.

Основными вопросами разработки стратегий являются следующие:

- какие произошли изменения, в чем они состоят во внешней среде (как ведут себя поставщики);
- в каком направлении должна развиваться товарная политика организации с тем, чтобы в большей степени соответствовать требованиям рынка (какие следует приобретать материальные ресурсы);
- куда должно идти развитие организации (какие необходимые материальные ресурсы, как их распределять наилучшим образом, каковы источники ресурсов); как сделать реальным качественно новое состояние организации (как осуществить намеченные цели, какие методы при этом использовать).

Выбор стратегий снабжения будет зависеть в первую очередь от уровня определенности рынка, от степени релевантности и регулируемости материальных ресурсов.

Отраслевые особенности вносят свои коррективы и не учитывать такие признаки, как релевантность (значимость), регулируемость и определенность информации при построении типологии материальных ресурсов нельзя.

Релевантность – существенность, значимость.

По релевантности материальные ресурсы подразделяются на три группы:

- наиболее значимые (НР) составляют 80% от суммарной стоимости материальных затрат в составе продукции;
- среднезначимые (СР) составляют 15% от суммарной стоимости материальных затрат в составе продукции;
- малозначимые (МР) составляют 5% от суммарной стоимости материальных затрат в составе продукции.

Регулируемость – способность заменять один материальный ресурс другим.

По регулируемости материальные ресурсы можно подразделить также на три группы:

- нерегулируемые (НРМ) – это материальные ресурсы, которые нельзя заменить другими, т.е. они должны соответствовать требованиям спецификации;
 - среднерегулируемые (СРМ) – это материальные ресурсы, которые подлежат замене в случае их отсутствия на подобные (через карту разрешения, подписанную главным конструктором, технологом, и т.д.);
 - регулируемые (РРМ) – это материальные ресурсы, которые можно заменять без согласования с главными специалистами.
- Определенность – ясность, некоторая известность.
- По определенности информации материальные ресурсы можно подразделить:
- определенные (ОМ) – это материальные ресурсы, на которые заключены договоры на длительную перспективу, определены периодичность и размеры поставок;
 - вероятно определенные (ВМ) – это материальные ресурсы, на которые договоры заключаются время от времени, или опыт показывает, что у данного поставщика бывает задержка поставки материальных ресурсов при выполнении обязательств;
 - неопределенные (НМ) – это материальные ресурсы, на которые договоры вообще не заключаются, или мы не можем даже с небольшой долей вероятности определить периодичность поставок материальных ресурсов.

Таким образом, необходимо рассматривать материальные ресурсы одновременно в нескольких аспектах.

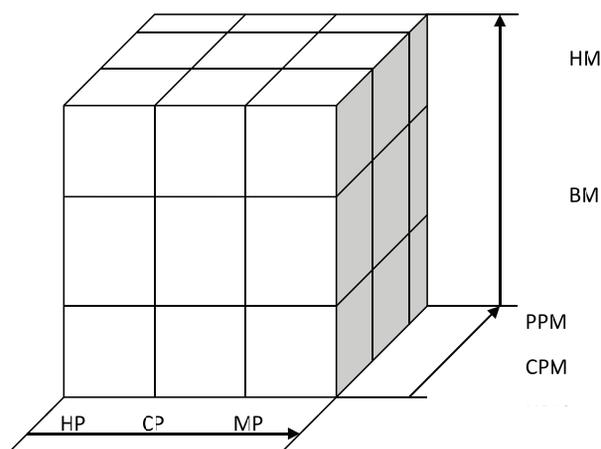


Рис.2. Группировка материальных ресурсов по релевантности, регулируемости, определенности

НМ			
НР	СР	МР	
Консервативная	Умеренная	Агрессивная	PPM
Консервативная	Умеренная	Умеренная	СРМ
Консервативная	Консервативная	Умеренная	НРМ
ВМ			
НР	СР	МР	
Умеренная	Агрессивная	Агрессивная	PPM
Консервативная	Умеренная	Агрессивная	СРМ
Консервативная	Умеренная	Агрессивная	НРМ
ОМ			
НР	СР	МР	
Умеренная	Агрессивная	Агрессивная	PPM
Умеренная	Умеренная	Агрессивная	СРМ
Консервативная	Умеренная	Агрессивная	НРМ

Рис. 3. Матрица выбора стратегии снабжения для массового и серийного производства
Источник: Матрица составлена авторами самостоятельно.

НМ			
НР	СР	МР	
Консервативная	Умеренная	Агрессивная	PPM
Консервативная	Умеренная	Умеренная	СРМ
Консервативная	Консервативная	Умеренная	НРМ
ВМ			
НР	СР	МР	
Умеренная	Умеренная	Агрессивная	PPM
Умеренная	Умеренная	Агрессивная	СРМ
Консервативная	Умеренная	Агрессивная	НРМ
ОМ			
НР	СР	МР	
Агрессивная	Агрессивная	Агрессивная	PPM
Агрессивная	Агрессивная	Агрессивная	СРМ
Умеренная	Агрессивная	Агрессивная	НРМ

Рис. 4. Матрица выбора стратегии снабжения для индивидуального производства
Источник: Матрица составлена авторами самостоятельно.

Следовательно, чтобы определиться в выборе стратегии снабжения, необходимо рассмотреть возможные матрицы стратегий снабжения в зависимости от типологии материальных ресурсов. При этом следует учитывать тип производства, так как в серийном и массовом производстве существуют технологические заделы, которые всегда предполагают определенное количество запасов материальных ресурсов, а в случае индивидуального производства

многие материальные ресурсы приобретаются к моменту потребления.

Матрица выбора функциональных стратегий снабжения в случае серийного и массового производства представлена на рис. 3.

Матрица выбора функциональных стратегий снабжения в случае индивидуального производства представлена на рис. 4.

Таким образом, избранные подходы к формированию функциональных стратегий снабжения, отражая различные соотношения уровня эффективности их использования и риска, в конечном счете определяют сумму этих материальных ресурсов и их уровень по отношению к производственной деятельности, что будет способствовать эффективному принятию решений в антикризисном управлении. Любое предприятие придерживается определенной деловой стратегии, которая опирается на стратегии функциональных зон.

Стратегия снабжения является неотъемлемым элементом механизма реализации общей стратегии предприятия. Она позволяет согласовывать стратегии управления запасами и стратегии ресурсосбережения, обеспечивая повышение эффективности

приобретения материальных ресурсов в условиях антикризисного управления.

При решении задач снабжения преобладают детерминированные методы, но при повышении неопределенности возрастает доля стохастических методов решения задач. Стохастические методы требуют повышения квалификации персонала, так как зачастую предполагают использование теории вероятности; усложняется процесс принятия решений, поэтому не всегда целесообразно использование данных методов. Иногда лучше оставить решение задачи с использованием детерминированных методов, но используя дополнительные инструменты в виде мониторинга ситуации. Таким образом, стратегия снабжения выступает основой превентивного антикризисного управления организацией.

Литература

1. Антикризисное управление [Текст]: учебник; под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 620 с.
2. Вострова А.А. Инструменты повышения эффективности привлечения материальных ресурсов на предприятиях машиностроения [Текст]: дис. ...канд. экон. наук: 05.02.22 / А.А. Вострова. — Красноярск, 2005. — 120 с.
3. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения [Текст] / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. — СПб.: ПИТЕР, 2001. — 688 с.

References

1. Korotkov E.M. *Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis management]. Moscow, INFRA-M Publ., 2010. 620 p.
2. Vostrova A.A. *Instrumenty povysheniya effektivnosti privlecheniya material'nykh resursov na predpriyatiyakh mashinostroeniya*. Kand. Diss. [Performance Tools to attract material resources at enterprises of mechanical engineering. Cand. Diss.]. Krasnoyarsk, 2005. 120 p.
3. Mintzberg H., Quinn J.B., Ghoshal S. *Strategicheskiy protsess. Kontseptsii. Problemy. Resheniya* [Strategic process. Concept. Problems. Solutions]. St. Petersburg, Piter Publ., 2001. 688 p.

Лоханова В.Н.

канд. экон. наук, доцент кафедры
«Корпоративное управление»
ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления»,
Москва

e-mail: vnlo3024@mail.ru

Прогнозирование в антикризисном управлении организацией

Аннотация

Актуальность научных исследований в области антикризисного управления обусловлена депрессивным состоянием российской экономики, в том числе ее предпринимательского сектора. Одним из важных направлений деятельности научной школы кафедры корпоративного управления является прогнозирование развития организации в условиях кризиса. В статье определены сущность антикризисного прогнозирования, его цель, этапы, влияющие факторы. Особое внимание уделено методам прогнозирования, их классификации, критериям выбора. Рассмотрен вклад известных российских и зарубежных ученых в теорию прогнозирования банкротства организации, проведен сравнительный анализ преимуществ и недостатков различных методов прогнозирования. Представлен перечень критических показателей вероятности банкротства предприятия.

Ключевые слова:

кризис, прогнозирование, антикризисное управление, банкротство, экстраполяция, ликвидность, рейтинговая оценка

Lokhanova V.N.

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, "Corporate
Governance" Department, FSBEI
HE State University of Management,
Moscow

e-mail: vnlo3024@mail.ru

Forecasting in Crisis Management Organization

Abstract

The relevance of scientific research in the field of crisis management due to the depressed state of the Russian economy, including its business sector. One of the important directions of the scientific school of the Department of corporate management is forecasting the development of the organization in crisis. The article defines the essence of anti-crisis forecasting, its objective, stages and influencing factors. Special attention is given to forecasting methods, their classification, selection criteria. The contribution of famous Russian and foreign scientists to the theory of forecasting of bankruptcy of the organization, a comparative analysis of the advantages and disadvantages of different methods of forecasting. The list of critical indicators of the probability of bankruptcy.

Keywords:

crisis, forecasting, crisis management, bankruptcy, extrapolation, liquidity, rating.

В настоящее время основным направлением деятельности государственных органов власти является антикризисная политика. Главными факторами преодоления кризиса становятся инновационная деятельность, интеллектуальные ресурсы, профессионализм менеджеров. В связи с этим одним из способов повышения конкурентоспособности российской экономики является переход высшего образования на новый научно-технологический уровень, чему способствует создание научных школ в вузовской среде.

Научная школа кафедры «Корпоративное управление» Государственного университета управления исследует методологические и методические подходы к повышению устойчивости предприятий. Стабильность функционирования российского кор-

поративного сектора во многом определяется точностью прогнозирования кризисных ситуаций.

Прогнозирование – опережающее отражение будущего; вид познавательной деятельности, направленный на определение тенденций динамики конкретного объекта или события на основе анализа его состояния в прошлом и настоящем.

В результате прогнозирования получают идентификацию существующего положения организации, в том числе описание проблемы, и картину будущего, которую можно использовать как основу при антикризисном планировании. При этом используются как опыт, накопленный в прошлом, так и текущие допущения (гипотезы) в отношении будущего в целях его определения. Процесс прогнозирования можно представить как технологию разра-

ботки моделей развития организации. Прогнозные оценки имеют вероятностный характер, но обладают определенной достоверностью. Цель прогнозирования — получить научно обоснованные варианты тенденций развития (изменения) предприятия (показателей его состояния) во времени и пространстве. Прогнозирование определяет реальность, актуальность и осуществимость поставленных перед хозяйственной структурой целей.

Антикризисное прогнозирование имеет одну общую цель — обнаружение связей между прошлым и будущим, между информацией о негативных процессах в контролируемый период времени и характером протекания этих процессов в дальнейшем. От того, насколько точно описаны исследуемые связи, зависит точность прогнозирования.

На эффективность прогнозирования влияют такие условия, как:

- объем и качество информации о прогнозируемом процессе и самом предприятии;
- четкость формулирования задачи прогнозирования;
- обоснованность выбора методов прогнозирования;
- наличие необходимых вычислительных средств и вычислительного аппарата в соответствии с выбранными методами;
- уровень квалификации и профессионального опыта менеджеров-прогнозистов.

Деятельность менеджера-прогнозиста включает следующие этапы:

1. Диагностика и формулирование кризисной проблемы.
2. Построение системы, в которой возникает проблема, и идентификация (установление причинно-следственных связей и отношений) ключевых переменных.
3. Сбор данных о динамике внешней и внутренней среды и выдвижение гипотез.
4. Формирование образа будущего с использованием модели и сценариев.
5. Принятие оперативных и стратегических антикризисных решений.

В данном процессе формирования образа будущего предусматриваются следующие действия:

- исследуемая система представляется с учетом современных реалий и динамики развития;
- строится «дерево будущего», где ветвями являются гипотезы с возможными вариантами негативных последствий и рисков;
- конечные результаты прогнозируются для различных временных горизонтов.

С помощью сценариев, передвигаясь из будущего в настоящее по системе «ходов», разрабатывают меры, необходимые для нивелирования негативных тенденций.

Прогнозирование неотделимо от стратегического управления и планирования. Поэтому они имеют сходный аналитический инструментарий. Для антикризисного прогнозирования тенденций развития организации применимы следующие прогнозные модели: SWOT-анализ, SPACE-метод, матрица БКГ и др.

Основная функция научного прогнозирования заключается в поиске наиболее эффективных путей развития организации на основе всестороннего ретроспективного анализа и изучения тенденций изменения состояния организации. По величине прогнозного горизонта прогноз может быть оперативным (с периодом упреждения до 1 месяца), краткосрочным (от 1 месяца до 1 года), среднесрочным (от 1 года до 5 лет) и долгосрочным (от 5 до 15 лет и более).

Следует иметь в виду: чем больше срок, тем вероятнее отклонения в прогнозе. Во время кризиса, в быстро меняющихся условиях период прогнозирования укорачивается, прогнозы обновляются чаще, чем в стабильной экономике.

Правильно подобранные средства прогнозирования значительно улучшают качество прогноза, поскольку:

- обеспечивают функциональную полноту, достоверность и точность прогноза;
- уменьшают временные и материальные затраты на прогнозирование.

Разнообразие видов хозяйственной и экономической деятельности обуславливает применение значительного количества методов разработки прогнозов.

Каждый метод прогнозирования включает три элемента:

- получение необходимой информации;
 - ее переработка;
 - оценка достоверности полученных результатов.
- На выбор метода прогнозирования влияют:
- сущность практической проблемы, подлежащей решению;
 - динамические характеристики объекта прогнозирования в рыночной среде;
 - вид и характер имеющейся информации, типовое представление об объекте прогнозирования;
 - комбинация фаз жизненного, рыночного цикла товара или услуги;
 - период упреждения и его соотношение с предполагаемой продолжительностью рыночного,

жизненного цикла, цикла разработки товара, услуги;

- требование к результатам прогнозирования и другие особенности конкретной кризисной проблемы.

Указанные факторы в системном единстве являются важным условием для эффективного прогнозирования. Однако на практике во внимание обычно принимаются два наиболее важных критерия – затраты и точность. Следует выяснить, сколько средств выделено на подготовку прогноза, каким образом можно минимизировать затраты, какова цена ошибочных результатов и насколько велик риск принятия решений по ним. Лучший прогноз, как правило, представляет собой оптимальное сочетание точности и стоимости.

Кроме этого, при выборе метода прогнозирования следует учитывать:

- наличие статистических данных за необходимый период;
- компетентность прогнозиста, наличие электронно-вычислительной техники (ЭВТ);
- время, необходимое для сбора и анализа информации.

В ряде случаев для получения независимых прогнозов используются одновременно несколько методов.

Требования к прогнозам следующие:

- своевременность,
- определенная степень точности;
- раскрытие алгоритма получения и расчета показателей;
- надежность, выраженная в знаковых единицах (единицах продукции, денежных единицах, оборудовании, квалификации персонала и т.д.) и официально зафиксированная;
- простота методики прогнозирования для использования.

На практике разработаны и апробированы различные технологии прогнозирования. Однако отсутствие необходимого методологического обеспечения интеграции прикладных знаний по прогнозированию для различных наук и дисциплин, недостаточные комплексные исследования научно-мыслительной деятельности человека не позволяют обеспечить целостную, стройную систему знаний, рекомендаций по прогнозированию. В связи с этим существуют различные классификации методов прогнозирования, в том числе в антикризисном управлении. Ни один из методов не является универсальным. Методы могут быть простыми и сложными.

Условно методы прогнозирования можно подразделить на количественные и качественные:

1. Количественные методы (приемы) базируются на информации, которую можно получить, зная тенденции изменения параметров или имея статистически достоверные зависимости, характеризующие деятельность организации. Примеры этих методов: анализ временных рядов, статистический, регрессионный анализ и т.д.

2. Качественные методы основаны на суждении, опыте, компетенциях специалистов в области принимаемых решений, например, методы экспертных оценок, мнение жюри (усреднение мнений экспертов в релевантных сферах), мозговой штурм, Дельфи, интервью и т.д.

В таблице 1 приведены основные методы прогнозирования, используемые в антикризисном управлении.

Одним из самых распространенных, относительно простых и наиболее разработанных среди всей совокупности методов прогнозирования является метод экстраполяции. При формировании прогнозов с помощью экстраполяции обычно исходят из статистически складывающихся тенденций изменения тех или иных количественных характеристик объекта. Экстраполируются оценочные, функциональные, системные и структурные характеристики.

Метод экстраполяции применим при прогнозировании количественных параметров больших систем, количественных характеристик экономического, научного, производственного потенциала, характеристик соотношения отдельных подсистем, блоков, элементов в системе показателей сложных систем и др.

При этом степень вероятности прогноза объясняется аргументированностью выбора пределов экстраполяции и стабильностью соответствия «измерителей» по отношению к сущности рассматриваемого явления. Следует помнить, что сложные объекты характеризуются множеством параметров.

Поэтому при экстраполяции необходимо учитывать следующие аспекты:

- постановка конкретных целей и задач прогнозирования, в том числе исследование поведения объекта при возможной реализации определенной угрозы, выделение влияющих факторов, стимулирующих и препятствующих развитию данного объекта;
- определение необходимой базы экстраполяции и ее допустимой дальности;
- построение системы показателей параметров, унификация различных единиц измерения каждого показателя для всей системы в целом;
- сканирование и систематизация информации с проверкой ее однородности и сопоставимости.

Характеристика методов прогнозирования и область их применения

Метод	Условие применения	Особенность применения	Область применения
Экспертный метод	Группа экспертов – квалифицированных специалистов (не менее 7–9 человек). Требуется время для организационной подготовки экспертизы и обработки данных	При дефиците времени и ограниченности формально-логических методов, при отсутствии достоверных статистических данных, в условиях большой неопределенности	Прогнозирование рынков сбыта, сроков обновления продукции, надежности партнеров. Качественная оценка вероятности банкротства. Прогнозный период не ограничен
Метод аналогий	При схожести объектов прогнозирования, их целей, последствий прогноза. Применение метода требует специальных навыков	Применяется только для доказанной конкретной аналогии. Нельзя применять для новых объектов	Решение ситуационных управленческих задач. Установление качественной и количественной аналогии для изучения антикризисного опыта. Кратко- и среднесрочный прогноз
Сценарный метод	Наличие определенного количества вариантов развития системы. Установление логической последовательности событий. Синтез объекта прогноза	Подчинение стратегической функции развития системы, выбор оптимальной альтернативы управления. Мультифакторный анализ событий	Определение рамок будущего развития объекта. Оценка рисков. Долгосрочный неограниченный прогноз
Экстраполяция	Количественное определение важнейших параметров поведения объекта не менее чем за шесть периодов	Прогнозирование на основе предположения о неизменности тенденций в будущем	Прогнозирование неплатежеспособности, потребности в ресурсах, инвестициях. Краткосрочный прогноз
Регрессионный анализ	Для объектов, имеющих сложную многофакторную природу. Предполагает наличие широкой выборки показателей	Исследует зависимость определенных величин друг от друга	Диагностика вероятности банкротства по финансовым результатам. Среднесрочный прогноз
Морфологический анализ	Выделение элементов по принципу функциональной значимости и факторов по роли и степени влияния на кризисную проблему	Систематический поиск вариантов комбинирования выделенных элементов и их признаков	Структуризация и формализация кризисных характеристик. Поиск нового нестандартного решения кризисной проблемы. Средне- и долгосрочный прогноз
Метод прогнозного графа	Последовательное выдвижение экспертами экономических, технических и др. условий наступления определенных событий. Количественная фиксация каждого из событий графа	Развертывание кризисной проблемы из будущего в настоящее с определением ожидаемых и необходимых для ее решения промежуточных событий и причинно-следственных связей между ними	Получение полного и относительно устойчивого алгоритма развития кризисной ситуации с учетом закономерностей целеобразования и иерархичности структур организации. Долгосрочный прогноз

- расчет доверительного интервала, т.е. диапазона отклонения полученной прогнозной оценки. Доверительный интервал рассчитывается двумя способами: формальным и неформальным. Формальный способ основан на применении специальных математических формул, а неформальный – на использовании экспертных оценок, заключений.

В экстраполяции для выявления тенденций и симптомов изменения изучаемых величин используется динамический и статический анализ. Динамический анализ отражает изменение прогнозируемого параметра во времени, например, объема

продаж продукции, текучести кадров и т.п. Статистический анализ исследует зависимость факторов, влияющих на развитие прогнозируемого параметра. Например, на спрос влияют следующие факторы: качество продукции, цена, уровень жизни населения, плотность населения и т.д. В этом случае прогнозирование зависимости и степени влияния факторов может осуществляться на основе методов корреляционного и регрессионного анализа, математической статистики.

Задача экстраполяции состоит в том, чтобы в ходе статистического анализа и непосредственного построения тренда выявить тенденции или симптомы

негативных и позитивных изменений изучаемых характеристик. В экстраполяционных прогнозах особо важным является не столько предсказание конкретных значений анализируемых показателей или параметра в таком-то году, сколько своевременное фиксирование объективно намечающихся сдвигов, лежащих в зародыше назревающих кризисных тенденций.

Деление методов прогнозирования на количественные и качественные можно проследить на примере определения вероятности банкротства фирмы. Первые основаны на исследовании кредитоспособности организации на основе финансовых показателей (ликвидность, платежеспособность, рентабельность, автономность и т.п.), вторые – на изучении отдельных характеристик, присущих бизнесу, движущемуся по направлению к банкротству.

В официальных Методических положениях по оценке финансового состояния предприятия вероятность наступления банкротства оценивается по следующим показателям:

1. Коэффициент текущей ликвидности

$$\text{Кт.л.} = \frac{\text{Оборотные средства}}{\text{Краткосрочные пассивы}} \geq 2.$$

2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами

$$\text{Ко.с.} = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Оборотные активы}} \geq 0,1.$$

Многие отечественные экономисты-практики считают, что оценка несостоятельности предприятия по данным показателям не может быть объективной по следующим причинам:

- нормативные значения показателей не учитывают отраслевую специфику (длительность производственного цикла, характер используемого сырья и др.);
- нормальная ликвидность, равная 2, возможна в условиях стабильного рынка и стабильной стимулирующей налоговой системы, что не совсем соответствует реальной экономической ситуации в России;
- между коэффициентом текущей ликвидности и коэффициентом обеспеченности собственными оборотными средствами существуют математическая взаимосвязь и дублирование, т.е. если $\text{Кт.л.} > 2$, то $\text{Ко.с.} > 0,5$, что делает излишним расчет Ко.с. ;

- данная методика не учитывает такие экономические показатели, как прибыль и рентабельность, что может привести к признанию неплатежеспособными предприятий, которые имеют устойчивый рост производства, положительную прибыль и рентабельность.

В зарубежной практике наибольшее распространение получили модель американского экономиста Э. Альтмана, модель Гордона Л.В. Спрингейта, модель британских ученых Р. Таффлера и Г. Тишоу.

Зарубежные модели прогнозирования вероятности банкротства предприятия имеют определенные ограничения для применения в России, которые выражаются в следующем:

- в моделях зарубежных авторов не учитываются многие факторы, влияющие на финансовую устойчивость фирмы, например, доля денежной составляющей в выручке, недостаточный учет и низкая ликвидность нематериальных активов, искажение реальной стоимости основных фондов в ходе переоценки и в результате влияния инфляции и т.д.;
- неразвитый фондовый рынок не дает возможность оценить рыночную стоимость предприятия;
- неэффективное налоговое законодательство вынуждает предприятия скрывать свою прибыль;
- нормативное обеспечение бухгалтерского учета различается с западным (переход на западные стандарты затягивается).

В связи с этим построение моделей прогнозирования несостоятельности, подобных западным, для российских предприятий проблематично, в том числе по причине нестабильности и неотработанности нормативной базы банкротства и отсутствия полноценной статистики банкротств. Однако попытки такие делаются.

Из отечественных методик можно привести следующие:

1. Методика Иркутской государственной экономической академии – четырёхфакторная модель прогноза риска банкротства (модель R)

$$R = 8,38K1 + K2 + 0,054K3 + 0,63K4, \quad (1)$$

где $K1$ – оборотный капитал / сумма активов;

$K2$ – чистая прибыль / собственный капитал;

$K3$ – выручка от реализации / сумма активов;

$K4$ – чистая прибыль / интегральные затраты.

Значение R:

Меньше 0 – вероятность банкротства максимальная (90–100%);

0 – 0,18 – вероятность банкротства высокая (60–80%);

0,18 – 0,32 – вероятность банкротства средняя (35–50%);

0,32 – 0,42 – вероятность банкротства низкая (15–20%);

Больше 0,42 – вероятность банкротства минимальная (до 10%).

2. Метод рейтинговой оценки Р.С. Сайфулина и Г.Г. Кадыкова

$$R = 2\text{Ко.с.} + 0,1 \text{ Кт.л.} + 0,8 \text{ Коб.} + 0,45 \text{ Км.} + \text{Кпр.}, \quad (2)$$

где Ко.с. – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;

Кт.л. – коэффициент текущей ликвидности;

Коб. – коэффициент оборачиваемости = выручка от реализации / средняя стоимость активов;

Км. – коэффициент менеджмента = прибыль от продаж / выручка от реализации;

Кпр. – рентабельность собственного капитала = балансовая прибыль / собственный капитал.

Если $R > 1$ – финансовое состояние предприятия удовлетворительное.

Если $R < 1$ – финансовое состояние предприятия неудовлетворительное.

Таким образом, существующие количественные (финансовые) методики прогнозирования кризиса на предприятии характеризуются быстротой и точностью оценки, но имеют и ряд недостатков:

- финансовые модели не предусматривают выявление ранних кризисных симптомов. Они констатируют факт наличия проблем и не могут обосновать стратегический горизонт прогнозирования из-за влияния большого количества трудно формализуемых факторов на предприятии;
- по количественным моделям трудно определить причины кризисной ситуации;
- в связи с указанными недостатками для количественных моделей прогнозирования трудно подобрать базу для сравнения, например, пороговые значения индикаторов экономической безопасности;
- разные модели могут давать разнородные результаты, которые могут дезориентировать менеджеров;
- финансовые показатели имеют однозначный характер, и если они ниже определенного норматива, предприятие получает приговор – кризис.

Противоположной и, по существу, качественной моделью анализа и прогнозирования управленческого кризиса является Модель Аргенти, или А-счет (см. табл. 2). Данная модель характеризует последовательность процесса банкротства вплоть до его завершения через несколько лет. Процесс подразделен на три стадии: недостатки, ошибки, симптомы.

В любой компании всегда найдется ряд очевидных (явных) недостатков, которые надо не побояться назвать и правильно интерпретировать в ошибки. Далее на основе анализа совершенных ошибок выявляются симптомы приближающейся несостоятельности через комплекс показателей как количественного (ухудшение финансовых показателей), так и качественного характера (использование «творческого бухучета», падение боевого духа сотрудников).

При расчете А-счета конкретной компании необходимо ставить либо количество баллов согласно Аргенти, либо 0 – промежуточные значения не допускаются. Каждый фактор оценивают через определенное количество баллов из таблицы и рассчитывают агрегированный показатель.

Модель Аргенти имеет свои преимущества и недостатки (см. табл. 3).

За рубежом многие крупные аудиторские фирмы, менеджеры компаний используют для прогнозирования банкротства систему критериев преимущественно качественного характера. Например, в Великобритании Комитет по обобщению практики аудиторской деятельности рекомендует следующий перечень критических показателей для оценки возможного банкротства предприятия (см. табл. 4).

Управленческий кризис можно определить или спрогнозировать в ближайшем будущем по качественным характеристикам, т.е. без каких-либо цифровых показателей и отчетности, на основе следующих признаков:

- Наличие кланово-корпоративных групп в системе управления.
- Фаворитизм.
- Отсутствие или формальный подход к составлению бизнес-планов, планов доходов и расходов, планов продаж и закупок и т.п.
- Отсутствие мотивационно-стимулирующих систем – материальных и морально-духовных, в том числе элементов организационной культуры.
- Наличие задолженности по заработной плате.
- Высокая текучесть кадров.
- Отсутствие системы адаптации персонала и преемственности должностей.
- Неразработанность системных рекламных-маркетинговых действий.
- Отсутствие правил документооборота и формализации документов, централизованной электронной системы учета операций.
- Дублирование выполняемых функций и конфликты по поводу функционального распределения обязанностей.

Таблица 2

Метод Аргенти-счета для прогнозирования банкротства предприятия

Показатель	Ваш балл	Макс. балл
Недостатки		
Директор-автократ		8
Председатель совета директоров является также директором		4
Пассивность совета директоров		2
Внутренние противоречия в совете директоров (из-за различия в знаниях и навыках)		2
Слабый финансовый директор		2
Недостаток профессиональных менеджеров среднего и низшего звена		1
Отсутствие бюджетного контроля		3
Отсутствие прогноза денежных потоков		3
Отсутствие системы управленческого учета затрат		3
Вялая реакция на изменения (появление новых продуктов, технологий, рынков, методов организации труда и т.д.)		15
Максимально возможная сумма баллов		43
«Проходной балл»		10
Если сумма больше 10, недостатки в управлении могут привести к серьезным ошибкам		
Ошибки		
Слишком высокая доля заемного капитала		15
Недостаток оборотных средств из-за слишком быстрого роста бизнеса		15
Наличие крупного проекта (провал такого проекта подвергает фирму серьезной опасности)		15
Максимально возможная сумма баллов		45
«Проходной балл»		15
Если сумма баллов на этой стадии больше или равна 25, компания подвергается определенному риску		
Симптомы		
Ухудшение финансовых показателей		3
Использование «творческого бухучета»		3
Нефинансовые признаки неблагополучия (ухудшение качества, падение «боевого духа» сотрудников, снижение доли рынка)		3
Окончательные симптомы кризиса (судебные иски, скандалы, отставки)		3
Максимально возможная сумма баллов		12
Максимально возможный А-счет		100
«Проходной балл»		25
Большинство успешных компаний		5-18
Компании, испытывающие серьезные затруднения		35-70
Если сумма баллов более 25, компания может обанкротиться в течение ближайших пяти лет. Чем больше А-счет, тем скорее это может произойти		

- Отсутствие системы контроля исполнения распоряжений и самоконтроля в бизнес-процессах.
- Нарушение ритмичности производства.
- Наличие убыточных или малоприбыльных активов.
- Отсутствие четко закрепленных зон ответственности за руководителями подразделений.
- Низкая культура проведения совещаний.
- Отсутствие системы повышения квалификации.
- Имущественные и функциональные противоречия между собственниками организации.
- Отсутствие системного внедрения инноваций и улучшения бизнес-процессов на предприятии.
- Нарушение условий и сроков поставки продукции потребителям.
- Незаработанность системы контроля удовлетворенности клиентов и качества обслуживания.

Достоинства и недостатки Модели Аргенти

Преимущества	Недостатки
<p>В модели заложена четкая прогнозная функция и указаны временные интервалы наступления банкротства</p> <p>Акцент на характеристику управленческого кризиса</p> <p>Модель наряду с финансовыми показателями отдает предпочтение качественным индикаторам, которые важнее в выявлении первоначальных причин кризиса и объективности прогноза</p> <p>Сочетание комплексного и процессного подходов в модели позволяет идентифицировать причины негативных тенденций</p> <p>Наглядность метода</p> <p>Простота осуществления</p> <p>Малые затраты на анализ</p>	<p>Размытость критериев (например, по какой шкале определяется авторитаризм руководителя). Нет четкой определенности в их выборе. Поэтому в разных компаниях таблица Аргенти может выглядеть по-разному</p> <p>Не понятно, кто будет собирать информацию и проводить анализ</p> <p>Таблица Аргенти не предусматривает нивелирование субъективного подхода в оценке показателей</p> <p>Недостаточность критериев, их преимущественная направленность на управленческий анализ, без рассмотрения иных сфер деятельности организации</p>

Таблица 4

Перечень критических показателей банкротства предприятия

1 группа – возможны значительные затруднения в обозримом будущем	2 группа – состояние почти критическое и в ближайшее время может резко ухудшиться
<p>превышение критического уровня просроченной кредиторской задолженности;</p> <p>хроническая нехватка оборотных средств;</p> <p>чрезмерное использование краткосрочных заемных средств;</p> <p>устойчиво низкие значения Кт.л.;</p> <p>ухудшение отношений с банковской системой;</p> <p>использование оборудования с истекшими сроками эксплуатации;</p> <p>потенциальные потери долгосрочных контрактов;</p> <p>усиление колебаний в спросе на товары фирмы</p>	<p>потеря ключевых сотрудников аппарата управления;</p> <p>нарушение ритмичности производства;</p> <p>недостаточная диверсификация деятельности предприятия;</p> <p>участие предприятия в судебных разбирательствах с непредсказуемым исходом;</p> <p>потеря ключевых контрагентов (поставщиков, субподрядчиков, дилеров);</p> <p>конфликтные ситуации;</p> <p>высокая текучесть кадров;</p> <p>задолженность по заработной плате</p>

Таким образом, если проблема количественных моделей прогнозирования банкротства – сложность определения причин кризисной ситуации, то важный недочет качественных моделей – это размытость

критериев, их **недетерминированность** и неопределенность. Поэтому остается актуальной разработка современных прогнозных моделей в сфере банкротства предприятий.

Литература

1. Бабанов А.В. Оценка финансового положения предприятия и определение оптимальной модели вероятности банкротства предприятия [Текст] / А.В. Бабанов // Эффективное антикризисное управление. – 2015. – № 5. – С. 26–33.
2. Кондратьева К.В. Диагностика банкротства предприятия в современных условиях [Текст] / К.В. Кондратьева, Ю.А. Чурсина. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2013.
3. Кузьбожев Э.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст]: учебное пособие / Э.Н. Кузьбожев. – М.: ИНФРА-М, 2012.
4. Трошин А.Н. Прогнозирование устойчивости развития наукоемких производств авиационного кластера России [Текст] / А.Н. Трошин, Л.А. Федорова // Проблемы прогнозирования. – 2015. – С. 43–52.
5. Федорова Г.В. Учет и анализ банкротств [Текст]: учебник / Г.В. Федорова. – М.: Омега-Л, 2014.

References

1. Babanov A.V. Otsenka finansovogo polozheniya predpriyatiya i opredelenie optimal'noy modeli veroyatnosti bankrotstva predpriyatiya [Assessment of the financial situation of the enterprise and definition of optimum model of the probability of bankruptcy]. *Effektivnoe antikrizisnoe upravlenie* [Effective crisis management]. 2015, I. 5, pp. 26–33.
2. Kondratyev K.V., Chursina A.Y. *Diagnostika bankrotstva predpriyatiya v sovremennykh usloviyakh* [Diagnostics of bankruptcy of the enterprise in modern conditions]. Moscow, LAP Lambert Academic Publishing, 2013.
3. Kuziboev E.N. *Prognozirovaniye i planirovaniye v usloviyakh rynka* [Forecasting and planning in market conditions]. Moscow, INFRA-M Publ., 2012.
4. Troshin A.N., Fedorova L.A. *Prognozirovaniye ustoychivosti razvitiya naukoemkikh proizvodstv aviatsionnogo klastera Rossii* [Forecasting of sustainable development of high-tech industries aviation cluster Russia]. *Problemy prognozirovaniya* [Problems of forecasting]. 2015, pp. 43–52.
5. Fedorova G.V. *Uchet i analiz bankrotstv* [Accounting and analysis of bankruptcies]. Moscow, Omega-L Publ., 2014.

Румянцева И.А.

канд. экон. наук, доцент кафедры
«Корпоративное управление»
ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления», Москва

e-mail: rumyantsevay@mail.ru

Антикризисные коммуникационные компетенции

Аннотация

В статье представлены правила конструктивных коммуникаций, которые необходимо применять в антикризисном управлении. В этих правилах выявлено много общего с конструктивными переговорами технологиями. Выделены типы коммуникационных взаимодействий в условиях кризиса. Используя представленные в статье правила, предлагается повышать антикризисную коммуникационную компетентность руководителей, необходимую для успешного управления взаимодействиями в коллективе в условиях современной экономики.

Ключевые слова:

компетенции, антикризисные коммуникации

Rumyantseva I.A.

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, "Corporate
Governance" Department, FSBEI
HE State University of Management,
Moscow

e-mail: rumyantsevay@mail.ru

Anti-crisis Communication Competence

Abstract

The article presents the rules of constructive communication that you need to apply in crisis management. These rules are found a lot in common with constructive negotiating techniques. Selected types of communication interactions in a crisis. Using presented in the paper rules, it is proposed that crisis communication competence of executives necessary to successfully manage interactions in the team in today's economy.

Keywords:

competence, anti-crisis communication.

Умение управлять антикризисными коммуникациями представляет важную управленческую компетенцию. В настоящее время данная компетенция необходима руководителям, чтобы увеличить вероятность успешных действий в условиях различных трудных ситуаций и кризисов, которые нередки в современных организациях.

Для того чтобы деловая коммуникация могла выполнить антикризисную функцию, необходимо внимание к множеству возникающих опасных моментов, так как в условиях угрозы кризиса или развивающегося кризиса часто растет количество конфликтов, увеличивается напряженность в отношениях между участниками взаимодействий. Все это создает дополнительный риск того, что нужная цель коммуникации не будет достигнута, а необходимые в будущем деловые отношения окажутся испорченными. В первую очередь такую опасность представляет расхождение во взглядах между участниками, но только один этот фактор еще не представляет такой угрозы, как вся совокупность негативных факторов. Серьезный риск неудачной, деконструктивной коммуникации возникает тогда, когда до-

полнительно к расхождению во взглядах или в интересах проявляется еще ряд факторов, присущих кризисным ситуациям и усиливающимся в кризис вместе с ростом числа конфликтов.

К таким стрессовым кризисным факторам можно отнести следующие:

- достижение договоренности значимо для участников, но имеющийся конфликт интересов, а порой и открытый конфликт между ними мешает достижению этой договоренности;
- участники относятся к происходящему очень эмоционально, причем эмоции негативные.

В таких условиях появляется высокий риск того, что нужная договоренность не будет достигнута, т.е. увеличивается опасность деконструктивного завершения коммуникации, при котором проблема не будет решена, отношения будут испорчены, и это отрицательно скажется на будущем всех участников событий.

Конечно, участникам необходим конструктивный исход проблемной коммуникации — исход, сопровождающийся решением проблемы и сохранением нормальных отношений между участниками.

Если между участниками появляется и возрастает непримиримость, они начинают относиться враждебно друг к другу, и этим часто оправдывают возможность для себя использовать приемы жесткого поведения, манипуляций, «нечестной игры». Возможными становятся нарушения этических норм, так как другая сторона в сознании такого участника приобретает образ врага, для устранения которого воспринимаются как оправданные жесткие и неэтичные методы. Этика деловой коммуникации нарушается и на уровне вербального общения, и на уровне использования силовых и манипуляторных приемов воздействия на другого участника коммуникации.

С точки зрения такого критерия, как характер взаимодействия выделяют следующие типы подобного проблемного, конфликтного взаимодействия и соответствующие им исходы (см. табл. 1).

Особым навыкам ведения конструктивных коммуникаций необходимо специально учиться. Проводились исследования, которые показали, что организационный успех, стабильность карьеры и межличностных отношений основаны на умении сотрудников открыто говорить на важные, эмоциональные и противоречивые темы, не ухудшая при этом отношений. В результате выработаны правила конструктивных коммуникаций, важнейшие из которых необходимо применять в антикризисном управлении, формируя задолго до начала кризиса антикризисные коммуникационные компетенции ключевых руководителей.

Первое правило говорит о необходимости психологической подготовки, которая должна научить

готовности анализировать свои эмоции и держать их под контролем, сосредоточившись на достижении цели, не отвлекаясь на возможные негативные эмоциональные реакции. Часто во время эмоциональных вспышек при деструктивном развитии диалога идет отступление от основной темы и обращение к предыдущим периодам, например: «Вам уже выделяли деньги на покупку нового оборудования в первом квартале — и что в результате? Кто-нибудь видел обещанную прибыль?». Или начинаются обвинения, например: «Вы всегда настаиваете на таких условиях, которые удобны только вашему отделу, а с остальными не хотите считаться». В то же время успешные, энергичные, одаренные люди начинают трудные диалоги по-другому — с воодушевлением, позитивными эмоциями, и не дают увлечь себя в сторону агрессивных проявлений, отрицательных эмоций, сосредоточенно действуя по отношению к основной цели.

Поэтому практическая рекомендация психологического характера делается следующая — должна быть высокая мотивация для конструктивной коммуникации и позитивные эмоции, вера в успех, особенно необходимая в условиях кризиса или его угрозы.

В тот момент, когда начинаются обвинения или, еще хуже — оскорбления, правильный настрой сбивается, мотивация обычно меняется. Возникают иные побуждения, которые определяются отрицательными эмоциями и психофизиологическими особенностями человеческого организма — выбросом адреналина. Цель, которая была сформулирована в начале коммуникации, отступает, забывает-

Таблица 1

Типы коммуникационных взаимодействий в условиях кризиса

Тип взаимодействия в коммуникации	Наиболее вероятный исход
Жесткий, силовой. Идет борьба, предпринимаются попытки подавления другой стороны	Деструктивный исход взаимодействия, так как хотя бы один участник недоволен, вероятен разрыв отношений, но, даже при сохранении взаимодействия между участниками, есть почва для следующего конфликта
Уход от конфликта	Решение не принято, оба участника в проигрыше. Решение отсрочено, проблема остается
Совместный поиск решения проблемы, сотрудничество в виде конструктивного диалога	Совместный поиск решения проблемы может дать конструктивный исход взаимодействия, т.е. решение проблемы
Одна сторона предпринимает попытки конструктивного подхода, а другая – жесткого	Равновероятны два исхода: Деструктивный исход, аналогичный типу 1. Быстрое предотвращение деструктивных действий в результате компетентных противодействий конструктивной стороны и переход к типу 3
Одна сторона предпринимает попытки конструктивного подхода, а другая пытается манипулировать в своих интересах, игнорируя интересы другой стороны	Равновероятны два исхода: Деструктивный исход, аналогичный типу 1. Быстрое предотвращение манипуляторных действий в результате компетентных противодействий конструктивной стороны и переход к типу 3

ся, появляется новая. Эта новая цель может не иметь ничего общего с целью организационной, например, может возникнуть цель ответить на оскорбление и не иметь никогда больше дела с этими людьми.

В общем случае можно назвать три возможных варианта возникающих устремлений:

- желание немедленно ответить на оскорбление, обидный выпад, и в свою очередь подавить, наказать участника коммуникации, который позволяет себе такое поведение;
- желание победить растерянность, вызванную жесткими, неэтичными действиями другой стороны, не показать своего стрессового состояния, быстро справиться со своими эмоциями;
- стремление остаться в безопасности, избежать обострения конфликта, уйти не только от такого жесткого способа обсуждения проблемы, но и от решения этой проблемы.

В любом случае возникают сильные новые побуждения, а прежняя цель — решить проблему — неизбежно теряет первоначальную значимость, отодвигается на второй план. Надо не допустить для себя такого ухода от правильной мотивации. Если же появилась какая-то новая существенная информация, не связанная с эмоциями, следует заставить себя понять, что на самом деле необходимо для решения проблемы. Но справиться надо не только со своими эмоциями, желательно научиться побуждать и другую сторону к аналогичным действиям. Здесь нужно терпение, действия должны быть постепенными, сначала можно и нужно дать людям высказаться, объяснить свои претензии и сформулировать свою позицию, не допуская манипуляций с их стороны, немедленно распознавая их и открыто обсуждая такие попытки.

Вывод — необходимо сосредоточиться на цели, отказаться от того способа поведения, к которому подталкивают собственные отрицательные эмоции и возможные провокационные высказывания собеседника.

Следующее правило — необходимо искать конструктивный вариант ведения коммуникации, одновременно направленный на решение проблемы и сохраняющий нужные деловые отношения.

Часто сотрудники, оценивая какую-нибудь проблемную ситуацию, видят только два возможных варианта поведения, из которых оба являются крайне неприятными и неудачными в деловом отношении: первый — высказать правду и поссориться, а второй — пассивно промолчать и сохранить отношения. Оба эти варианта не решают проблему. Но существует и третий вариант, он предоставляет возможность говорить на трудную, рискованную

тему так, чтобы это помогло решить проблему и при этом сохранить хорошие отношения. Чтобы найти такую возможность, необходимо заранее готовиться к предстоящей критической деловой коммуникации, так как возникающие во время трудного разговора эмоции будут мешать рациональному, аналитическому мышлению.

Третье правило говорит о необходимости следить за появлением признаков превращения коммуникации из конструктивной в критическую. Если предстоит важный разговор, надо быть готовым к тому, что в процессе обсуждения появятся отрицательные эмоции, которые создадут в результате риск провала коммуникации. Надо научиться вовремя распознавать такую угрозу, замечать признаки того, что коммуникация превращается в критическую. Чем раньше удастся остановить деструктивное развитие и перейти к конструктивному диалогу, тем больше вероятность того, что удастся достичь взаимоприемлемого решения и сохранить необходимые деловые отношения.

Примерами появляющейся угрозы конструктивному ходу коммуникации могут быть такие варианты поведения, как замалчивание проблемных моментов и проявление агрессии к собеседнику. Надо не только научиться распознавать у других такие проявления, но и тренироваться, чтобы контролировать собственное поведение в стрессовых ситуациях, так как в трудных ситуациях у большинства людей проявляется недостаточный самоконтроль для сохранения рационального мышления.

Четвертое правило говорит о необходимости создавать атмосферу доверия, позволяющую обсуждать и решать проблемы наиболее эффективно.

Чтобы восстановить возможность продолжать конструктивную коммуникацию, надо понять, что именно вызвало негативную реакцию у другого участника коммуникации. Часто бывает так, что, готовясь к трудным коммуникациям, люди испытывают чувство, будто другая сторона стремится причинить им некоторый ущерб. Такой настрой с высокой степенью вероятности может привести к деструктивному исходу. Чтобы не допустить этого, надо подойти к рассмотрению проблемы с другой стороны, подумать, что есть некая общая цель, раз обоим сторонам нужно будущее взаимодействие. Возможно, обе стороны разделяют одни ценности, может быть, есть общие интересы. Не исключено, что, спокойно проанализировав, из-за чего накалилась обстановка, одна из сторон решит, что сама была не права. Тогда для продолжения коммуникации в конструктивном русле обязательно придется извиниться. Но извинение дает желаемый результат

тогда, когда произносится искренне. В таком случае можно попытаться восстановить или наладить атмосферу большего доверия. Только если это удалось, можно снова вернуться к обсуждению проблемных вопросов.

Может создаться ситуация, при которой одна сторона говорит о своем видении проблемы, а другая — видит в этом попытку давления и начинает испытывать стресс, негативные эмоции. Тогда в дальнейшем эта сторона будет проявлять признаки возникшего коммуникационного барьера, проявлять оборонительное слушание или явное возмущение, может быть, даже агрессию. Надо научиться, как можно раньше, замечать эти проявления и предпринимать меры к восстановлению доверительной атмосферы коммуникации.

В этом случае необходимо убедительно высказать следующее:

- отрицать саму возможность неуважительного отношения к собеседнику или намерений предпринимать действия, направленные против него: «Я не имел в виду...»;
- явно утверждать, что мы уважаем собеседника, и раскрыть свои конструктивные цели: «Я, действительно, стремился...».

В случае если удалось восстановить атмосферу доверия, можно возвращаться к обсуждению проблемы.

Пятое правило говорит о необходимости найти общую для всех участников проблемной коммуникации цель. Следует искать приемлемое для всех решение. Однако в условиях кризиса, когда возрастает количество конфликтов, обычно высказываются предложения неприемлемые, содержащие противоречия, кажущиеся неразрешимыми. В этом случае помогает и себе, и собеседнику вопрос: почему мы настаиваем именно на таких требованиях? Может оказаться, что высказываемые требования и настоящие интересы значительно отличаются. Можно попытаться создать общую цель, предложив каждой стороне подготовить отдельно список тех результатов, к достижению которых эта сторона стремится, а затем проанализировать составленные списки, выбирая совпадения и обсуждая несовпадения на предмет противоречий — разрешимые они или нет. Можно предложить новую цель, более долгосрочную, или такую, которая окажется более важной, чем та, что привела к конфликту. Главное — чтобы предлагаемая цель смогла объединить всех участников, только в этом случае удастся сохранить нужное взаимодействие.

Следующая трудность возникает в том случае, если одна из сторон пытается применять манипуляторные приемы по отношению к собеседнику. К таким приемам воздействия обычно относят обман,

излишнюю лесть или, напротив, демонстрацию силы. В результате такого воздействия у того собеседника, к которому применяют подобное воздействие, создается ложное мнение, что это он принял самостоятельное решение, а на самом деле ему подменили либо цель, либо мотивацию. Человеку, которым манипулируют, неприятна ощущаемая ситуация, он испытывает некоторое внутреннее неудобство, внутреннее противоречие, даже если не осознает ситуацию полностью.

Чтобы не оказаться в ситуации сожаления о неправильно принятом невыгодном решении, необходимо соблюдать шестое правило — научиться предвидеть и распознавать возможные манипуляции, вовремя противостоять таким действиям.

Для этого следует быть внимательным как к излишней мягкости, приветливости, лстивости, так и к излишней жесткости собеседника, не позволять себе отклоняться от обсуждаемой проблемы. В случае если собеседник, например, после излишне мягкого, лстивого начала коммуникации перешел, наконец, к своему предложению, которое представляет замаскированный, невыгодный другой стороне ультиматум, нужно предложить такому манипулятору обосновать свои требования в соответствии с объективными критериями и отказаться идти на уступки на какой-либо другой основе.

Надо также научиться в дополнение к справедливым критериям предлагать использовать справедливые процедуры. В качестве примера можно предложить такое правило — один из участников делит спорный ресурс, а другой — первым выбирает свою долю. При этом если они обладают одной информацией, тот, кто делит, будет заинтересован разделить поровну. Другим вариантом справедливой процедуры можно назвать также более универсальную последовательность действий: сначала формулировать одинаковые, справедливые, приемлемые для всех условия, а потом распределять роли между участниками. Можно воспользоваться и выбором по жребию, в случае эскалации конфликта между участниками помогает приглашение независимого посредника. Справедливые критерии и процедуры надо считать одними из общих целей для всех участников.

В заключение следует отметить, что в правилах, рекомендуемых для антикризисных коммуникаций, много общего с конструктивными переговорными технологиями, например, такие принципы конструктивных переговоров, как необходимость отделять людей от проблем, концентрироваться на интересах, а не на позициях, необходимость готовить несколько вариантов взаимоприемлемых решений близка к правилам антикризисных коммуникаций,

а принцип использования справедливых критериев полностью совпадает с аналогичной рекомендац-

ей, описываемой в правилах антикризисных коммуникаций.

Литература

1. Жернакова М.Б. Деловые коммуникации: теория и практика [Текст] / М.Б. Жернакова, И.А. Румянцева. – М.: Юрайт, 2012.
2. Румянцева И.А. Закономерности взаимодействий организаций и развитие деловой среды [Текст] / И.А. Румянцева // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2012. – № 12. – С. 184–189.
3. Румянцева И.А. Взаимодействия организаций в условиях кризиса [Текст] / И.А. Румянцева // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 5. – С. 116–122.

References

1. Zhernakova M.B., Rumjanceva I.A. *Delovye kommunikacii: teorija i praktika* [Business communication: theory and practice]. Moscow, JuRAJT Publ., 2013.
2. Rumjanceva I.A. *Zakonomernosti vzaimodejstvij organizacij i razvitie delovoj sredy* [Patterns of interactions between organizations and business environment]. *Vestnik Gosudarstvennogo universiteta upravleniya* [Bulletin of the State University of Control]. 2012, I. 12. pp. 184–189.
3. Rumjanceva I.A. *Vzaimodejstvija organizacij v uslovijah krizisa* [The interaction of organizations in crisis]. *Problemy teorii i praktiki upravlenija* [Problems of the theory and practice of management]. 2010, I. 5. pp. 116–122.

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ АВТОРОВ

В журнале публикуются статьи, соответствующие профилю журнала и его рубрикам. Статья должна быть оригинальной, нигде ранее не опубликованной, не нарушающей авторских прав третьих лиц.

Рекомендуемый объем в пределах **20–40 тыс.** знаков (с учетом пробелов).

Требования к оформлению статьи

Текст статьи набирается в текстовом редакторе *Microsoft Word*, записывается с расширением *.doc*, *.docx* или *.rtf*. Название файла должно состоять из фамилии автора и названия статьи.

Статья должна содержать:

УДК (см., например, здесь: <http://naukapro.ru/metod.htm>);

блок 1 — **на русском языке:** Ф.И.О. автора(-ов) (полностью); название статьи; аннотация (100–250 слов); ключевые слова (5–7 слов или словосочетаний, разделенных точкой с запятой);

блок 2 — **на английском языке:** информация блока 1 в той же последовательности;

блок 3 — данные об авторах на русском языке: фамилия, имя, отчество полностью; должность; ученая степень; ученое звание; адресные данные автора(-ов) (организация(-и), адрес организации(-й), электронная почта всех или одного автора), данные научного руководителя (для аспирантов и студентов);

блок 4 — информация блока 6 в той же последовательности на английском языке;

блок 5 — полный текст статьи на русском языке (шрифт основного текста — *Times New Roman*; размер шрифта основного текста — 12 пт; поля: верхнее и нижнее — 2 см, правое и левое — 3 см; межстрочный интервал — полторный; отступ первой строки абзаца — 1,25 см; выравнивание текста — по ширине; ссылки на формулы даются в круглых скобках; формулы набираются в редакторе формул; рисунки — средствами *Word*; растровые иллюстрации предоставляются отдельными файлами в формате *.jpg* с разрешением не менее 300 dpi);

блок 6 — список литературы на русском языке (название «Литература»). Списки литературы оформляются по алфавиту в соответствии с библиографическими требованиями (ГОСТ Р 7.0.5—2008 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления») в едином формате, установленном РУНЭБ. Отсылки к списку в основном тексте даются в квадратных скобках, например: [3, с. 25]. На все источники литературы должны быть ссылки в тексте работы;

блок 7 — транслитерированный список литературы (название «References»), пример транслитерации источника:

11. Shchedrin N.V. *Aktual'nye problemy bor'by s prestupnost'yu v Sibirskom regione* [Topical Issues of Fighting Crimes in Siberian Region]. Krasnoyarsk, 2006, pp. 16–20.

Для выделения в тексте допустимо **полужирное** и **курсивное** написание. Примеры рекомендуется выделять **курсивом**, новые термины и понятия — **полужирным** шрифтом.

Не рекомендуется использовать:

- такие выделения, как **ПРОПИСНЫЕ БУКВЫ**, **р а з р я д к а** через пробел и **подчеркивание**; подстрочные ссылки.

С требованиями к оформлению статьи можно также ознакомиться в разделе «Информация для авторов» на сайте журнала <http://upravlenie.guu.ru> и на странице журнала на сайте <http://naukaru.ru>.

Перечень дополнительных материалов, прилагаемых к статье

Вместе с текстом статьи в редакцию должны быть переданы следующие материалы:

- Фотография автора (в деловой обстановке) в форматах *.tif*, *.jpg* с разрешением не менее 300 dpi.
- Иллюстративные материалы в форматах *.tif*, *.jpg* с разрешением не менее 300 dpi (если имеются).
- Данные для заключения договора на публикацию статьи в форматах *.doc* и *.docx* (фамилия, имя, отчество; дата рождения; паспортные данные (серия, номер, кем и когда выдан, код подразделения); адрес регистрации с почтовым индексом; адрес проживания с почтовым индексом (если отличается от адреса регистрации); ИНН; номер страхового свидетельства пенсионного страхования; адрес электронной почты (e-mail) для переписки; контактный телефон (мобильный); название статьи.
- Рецензия на статью.

Порядок предоставления материалов

Материалы могут быть переданы в редакцию двумя способами:

- по электронной почте ic@guu.ru;
- через портал Naukaru.ru (naukaru.ru). С инструкцией по подаче заявки через портал Вы можете ознакомиться по ссылке naukaru.ru/articles/instruction.

Прочие условия публикации

Редакция оставляет за собой право тематического отбора и редактирования поступивших материалов. Мнения авторов, изложенные в статьях, необязательно совпадают с мнением редакции. Поступившие в редакцию рукописи не возвращаются.

Авторы несут ответственность за содержание статей, сам факт их публикации, а также за ущерб, причиненный третьим лицам, если выяснится, что в процессе публикации статьи были нарушены чьи-либо права или общепринятые нормы научной этики.

Автору может быть отказано в публикации, если:

- его статья не оформлена в соответствии с данными правилами;
 - автор отказался от доработки статьи согласно требованиям редакционной коллегии и рецензента;
 - автор не выполнил в срок конструктивные замечания рецензента;
 - текст статьи содержит более 10% заимствований.
- Окончательное решение о публикации материалов принимает редакционная коллегия.

В случае одобрения статьи после рецензирования автору отправляется сообщение о возможности публикации. **Статьи публикуются бесплатно. Вознаграждение авторам не выплачивается.** Защита авторских прав обеспечивается заключением лицензионных соглашений.