#### Министерство образования и науки Российской Федерации

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова»

# ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Сборник докладов научно-практической конференции с международным участием магистрантов направления 080200.68 «Менеджмент»

27-28 февраля 2015 года

ББК 74.480.278

Перспективные формы организаций и организационной деятельности. Сборник докладов научно-практической конференции с международным участием магистрантов направления 080200.68 «Менеджмент» 27-28 февраля 2015 года. Алт. гос. техн.ун-т им. И.И. Ползунова. – Барнаул, 2015. – 188 с.

Отв. редактор д.э.н., профессор А.А. Стриженко Редактор к.т.н., доцент А.С. Баранов

Доклады посвящены вопросам управления в образовательной и организационной деятельности, проведен анализ путей развития и новейших форм организаций, рассмотрены интернет-технологии и облачные технологии при управлении различными формами организационной деятельности.

# Часть 1

# Новые подходы к управлению деятельностью организаций

### СУЩНОСТЬ И ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ. РОССИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ TALENT MANAGEMENT

Грибцова Ю.С.

Современный бизнес постоянно изыскивает все новые ресурсы для оптимизации и повышения эффективности собственных процессов. В этом контексте особое внимание уделяется персоналу, а точнее возможностям его развития.

Учитывая условия глобализирующейся экономики, компаниям становится все сложнее конкурировать в сфере технологий и финансов — эти ресурсы становятся все более и более доступными, и как следствие одинаковыми. Основной возможностью получения конкурентного преимущества становится персонал, его квалификация и его отношение к работе.

Необходимо отметить, что в условиях локальных образовательных рынков постепенно происходит «склеивание» или унификация учебных программ предлагаемых различными провайдерами. Другими словами, в различных тренинговых агентствах мы все чаще сталкиваемся с типичными программами и похожими стилями их проведения. Это, в свою очередь, влечет за собой унификацию уровня квалификации персонала различных компаний, потеря ими талантов.

С точки зрения бизнеса, *талант* – это способность достигать исключительных результатов, признаваемых и вознаграждаемых владельцами, менеджерами и потребителями [1].

Перед компаниями встают три вопроса:

- 1. Как таланты идентифицировать и привлечь в компании;
- 2. Как таланты развивать и использовать;
- 3. Как таланты удерживать.

Актуальным выходом из ситуации тотальной похожести является концепция управления талантами.

Управление талантами (англ. talent management) — совокупность инструментов управления персоналом, которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и воспроизводить качества сотрудников, которые позволяют им вносить существенный вклад в развитие организации [2].

Иначе говоря, управление талантами представляет собой процесс интеграции таланта в бизнес с целью снижения уровня затрат и риска, улучшения качества найма, повышения уровня эффективности бизнеса [3].

Основная идея управления талантами заключается в целевом развитии сотрудника, в поиске и раскрытии его потенциала.

Основная цель управления талантами — способствование становлению компании как высокоэффективной и жизнеспособной организации, с доминированием качеств стремительного реагирования и четкого соответствия бизнесцелям.

Для того чтобы такое управление было эффективным и устойчивым на протяжении длительного времени, оно должно стать неотъемлемым компонентом корпоративной культуры на всех иерархических уровнях организации, а ответственность за трудовые ресурсы должна лежать не только на HR-отделе (human resourses отделе), но и также на всех руководителях, работающих в организации.

Сам термин «управление талантами» для разных организаций может иметь разное значение. Кто-то может говорить о сотрудниках, имеющих особый потенциал, а для кого-то это словосочетание может означать «управление персоналом всей компании».

В целом термин «управление талантами», появившийся в 1990-е годы, заключает в себе деятельность в области управления персоналом, направленную на вовлечение сотрудников в инновационный процесс, формирование творческих стимулов и развитие творческого потенциала сотрудников. Этот термин был придуман Дэвидом Уоткинсом из Softscape, впервые использовавшем его в статье, опубликованной в 1998 году, и в дальнейшем развившим его в книге «Системы управления талантами» в 2004 году, однако связь между развитием

человеческих ресурсов и эффективностью организационной структуры была признана уже в 1970-х годах.

В конце 1990-х международная консалтинговая компания McKinsey опубликовала отчёт «Война за таланты», ставший предметом обсуждения на корпоративных собраниях. Директора крупнейших компаний, таких как General Electric, Procter & Gamble задумались о том как их компании работают с талантами. В конце 1990-х годов основным инструментом поощрения сотрудников вместо денежных средств стали акции и опционы. Во многих технологически продвинутых компаниях, таких как Microsoft и Cisco Systems появилось множество сотрудников миллионеров и начались споры о том как удержать в компании материально независимых молодых сотрудников [2].

Сегодня управление талантами играет всё более важную роль в бизнесе. В XXI веке меняется представление о таланте, компании переходят от борьбы с талантами к их выращиванию. Причина предельно проста: лидерство на рынке обеспечивается талантливым персоналом. Иметь талантливых сотрудников — это не цель, а конкурентное преимущество.

Рассмотрим исторический опыт применения системы управления талантами на примере политики Петра I. Целью Петра было превратить Россию в европейское государство. Он решил классическую задачу управления талантами: поставил правильных людей на правильные должности в правильное время в соответствии со стратегическими целями.

Петр I понимал: существующий государственный аппарат (менеджеры) не способен решать поставленные задачи и не обладает соответствующими управленческими и профессиональными компетенциями (навыками). Переучивать существующий аппарат (как военный, так чиновный) неэффективно. И изначально для решения проблемы он привлек иностранцев, но понял, что на одних варягах далеко не уедешь, и тогда он сформировал так называемый talent pool (или резерв талантов). Источником формирования той среды, из которой отбирались таланты, стала дворянская молодежь. Причиной этого было наличие у молодого дворянства следующих компетенций:

- 1. Желание учиться (способность к обучению);
- 2. Желание сделать карьеру (лидерские качества);
- 3. Желание изменить страну (способность к изменениям);
- 4. Патриотизм (наличие системы ценностей);
- 5. Преданность Петру (лояльность).

Но так как одного потенциала к развитию недостаточно, требуются еще профессиональные компетенции и навыки межкультурного взаимодействия, Петр I отправляет этих потенциально талантливых, или Hi-Po (high potential – высокий потенциал) учиться в Европу, а также создает новую систему образования в России. Выражаясь современным языком, он системным образом занимается обучением и развитием талантов. На этом царь не останавливается, он отслеживает карьерный рост этих талантов.

И, кроме того, Петр I создает все условия для привлечения талантов в Россию из Европы: платит много, жалует чины, земли, звания. В итоге Россия прорубила окно в Европу [1].

С тех пор прошло несколько сотен лет, появилось множество терминов и определений, специальные программы, однако суть этой концепции не изменилась. И применение ее в условиях современного рынка становится особенно актуальным.

Выделяют следующие основные этапы современного talent-менеджмента:

1. Осознание необходимости применения talent-менеджмента.

Необходимо осознание компанией того, что управление не всеми сотрудниками должно быть одинаковым. На практике это самый длительный этап, так как именно на понимание руководителями того, что талантливые сотрудники требуют к себе индивидуального подхода, тратятся годы.

2. Поиск сотрудников с высоким потенциалом в коллективе.

Поиск талантов может проводиться на любом уровне: начиная от продавцов, кассиров, рядовых специалистов, заканчивая топ-менеджментом компании. Однако в подавляющем большинстве случаев проекты по управлению талантами касаются руководства.

Навыки существенно отличаются от компетенций, в том, что навыки развиваются быстрее, чем компетенции. Компетенции либо есть у человека, либо нет, развить их можно только, если человек обучаем и видит необходимость развития. При этом не все компетенции можно развить, например, такую компетенцию, как творческий подход к решению проблемы, развить или очень сложно или в принципе невозможно.

К компетенциям можно отнести:

- принятие решений;
- напористость в достижении целей;
- открытость новому и адаптивность;
- четкость изложения;
- влияние;
- мотивация подчиненных на достижение результата;
- межфункциональное взаимодействие;
- корпоративность.

С помощью собеседований с руководителями, различных тестов определяется уровень навыков и компетенций, которыми обладают сотрудники, и среди них выявляются наиболее талантливые. Однако стоит отметить, что процедура оценки — это большой стресс для сотрудников, независимо от их уровня. Известны случаи вызова машины скорой помощи для некоторых участников проекта. Этот этап требует очень серьезного отношения, не стоит подбирать тесты и методики, ориентируясь на принцип «Чем больше, тем лучше!»

3. Реализация программы развития.

Нужно не только найти талант, важно дать ему возможность реализовать свой потенциал на благо компании. Здесь существуют два подхода:

- развивать то, что является сильными сторонами сотрудника. Такого подхода придерживается большинство компаний;
- обращать пристальное внимание на слабые стороны сотрудника. Сторонники этого подхода считают, что невозможно получить гармоничного эф-

фективного работника, если у него будут слабо выражены некоторые компетенции.

На основе данных, полученных в процессе идентификации, составляется программа развития.

Программа развития, наставничества и поощрений, безусловно, должна быть связана с достижением компанией своих целей, но управление талантами, как никакой другой организационный процесс, требует индивидуального подхода. Абсолютно обоснованно создание новых проектов под конкретного сотрудника, гибкий график работы для него, специальные зарубежные стажировки. Главное — помнить, что эти люди требуют от компании повышенного внимания к себе и при правильном отношении к ним способны обеспечить 80% всех ее результатов.

4. Использование и удержание этих сотрудников в компании.

Является самой проблемной стадией. Здесь основная сложность в том, что это не рядовые сотрудники со средним уровнем возможностей. Удержать человека с высоким потенциалом можно, только предложив ему участие в интересных проектах, требующих от него использования всех его ресурсов. Опыт показывает, что также придется серьезно побороться с существующими стереотипами многих руководителей о том, что они имеют эксклюзивное право на своих сотрудников и что переход в другое подразделение или на другую должность полностью зависит только от воли начальника [1].

Для удержания сотрудника можно использовать различные методы. Все зависит от ваших возможностей и фантазии. Основной метод — создание системы вовлеченности, которая является ключевым фактором в этом вопросе. Так же не стоит забывать о следующих направлениях:

- создание и поддержание возможностей для обучения;
- четкое формулирование реальных, достижимых ступеней карьерного роста;
- предложение системы льгот, отвечающих потребностям и интересам сотрудников;

- создание квалифицированной системы кураторов-наставников;
- принятие передовых принципов управления персоналом и сохранение верности этим принципам в деловой практике;
  - создание рабочей среды, способствующей росту организации;
  - создание правильной системы вознаграждения.

Отсутствие хотя бы одного из этих этапов ведет к потере таланта для компании [1].

В современной методологии выделяют три уровня управления персоналом (рисунок 1).

Уровни процесса управления пе		
Кадровый резерв   (планирование замен)	Планирование преемственности	Управление талантами
специальный отбор части сотрудников организации для дальнейшего продвижения	процесс выявления и развития сотрудников со значительным потенциалом внутри компании для заполнения ключевых руководящих должностей	целенаправленная деятельность по созданию в компании системы привлечения, найма, развития и использования талантливых сотрудников, способных достигать исключительных результатов в бизнесе

Рисунок 1 – Уровни процесса управления персоналом.

Основные различия между данными уровнями сведены в таблицу 1.

Таблица 1 – Основные различия между уровнями управления персоналом

	Планирование	Планирование	Управление
	замен	преемственности	талантами
	(Replacement	(Succession	(Talent
	Planning)	Planning)	Management)
Задача	Управление рисками	Стратегическое кадро-	Всеобщая преемствен-
		вое обеспечение и раз-	ность и развитие
		витие	
Объект воздей-	Ключевые руководя-	HiPo	Вся организация
ствия	щие позиции		
Оценка	Профессиональный	Оценка прогресса дея-	Все способности и ре-
	потенциал и деятель-	тельности и лидерских	зультаты имеют зна-
	ность	компетенций	чение

Продолжение таблицы 1

Результат	План замен для ключевых позиций	Развитие и карьерный план для HiPo	Полностью интегрированные в НК процессы системы развития и раскрытия талантов
Карьера	Линейная, в основном по функционалу	Межфункциональная, межрегиональная и междивизионная ротация	Гибкая, межфункциональная как по географии, та и по бизнесу
Периодичность	Ежегодный обзор	Ежегодный обзор с планированием развития	Непрерывно с постоянной связью с остальными HR процессами
Участники	Руководители	Менеджеры	Участвуют работники, специалисты по управлению персоналом, руководство
Отношение сотрудников	Согласие	Одобрение	Участие

Источник: Управление талантами. Западная блажь или будущее российского бизнеса // Психология и бизнес [Электронный ресурс]. — Электрон. текст. дан. — [Б.м.], 2014. — Режим доступа: http://www.psycho.ru/library/2608. — Загл. с экрана

Система управления талантами (talent management system, TMS) — это интегрированный программный продукт, который предоставляет автоматизированные инструменты для решения задач в четырех ключевых областях: рекрутмент, управление эффективностью, обучение и развитие, а также формирование компенсаций [2].

Тогда как традиционные HRM (Human Resource Management, управление человеческими ресурсами) и ERP (Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов предприятия) системы сфокусированы преимущественно на транзакционных процессах и администрировании базовых человеческих ресурсов и включают такие возможности, как расчет заработной платы, управление рабочим временем и другие, системы TMS предназначены для достижения долгосрочных целей компаний посредством человеческого капитала. Система TMS при этом может использоваться как автономно, так и в наборе с другими продуктами.

Система управления талантами должна быть частью повседневной бизнес-стратегии любой компании на всех ее уровнях. Линейные руководители

несут ответственность за профессиональное развитие и усовершенствование навыков своих непосредственных подчиненных. Внутренние отделы компании должны открыто делиться между собой информацией, необходимой для достижения поставленных целей [4].

Подходы к управлению талантами можно условно разделить на американскую и европейскую модели. Американский подход подразумевает, что в компании выделяется определенное количество людей (к примеру, топ-50), которые считаются наиболее талантливыми и перспективными сотрудниками и в развитие которых вкладываются средства. Как правило, речь в этом случае идет о сотрудниках, способных в будущем занять важные управленческие позиции. К плюсам этой системы можно отнести точечно-направленное развитие конкретных талантов и соответственно большую отдачу от вложений. Но есть и свои минусы. Во-первых, небольшая группа людей, даже самых талантливых, не может решать все задачи. Во-вторых, как правило, нет никаких гарантий, что взращенный талант не уйдет потом к конкурентам. В-третьих, непроницаемый пул избранных может раздражать остальных сотрудников и снижать их лояльность к работодателю.

В соответствии с другим подходом, который принято считать *европейским*, каждый человек обладает талантом и задача HR-службы — создать условия для раскрытия и развития этого таланта. При этом сотрудник сам несет ответственность за построение своей карьеры, а компания помогает ему определить возможности и получить доступ к ресурсам для развития. Конечная цель — сделать так, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя на своем месте и смог реализовать свой потенциал [5].

Цикл управления талантами представлен на рисунке 2.

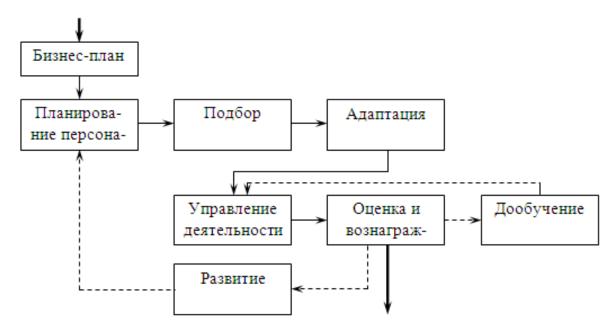


Рисунок 2 – Цикл управления талантами [5].

B современном понимании Talent Management – циклический комплекс HR-процессов, включающий следующие функциональные модули:

- 1. Управление эффективностью персонала;
- 2. Управление достижением целей;
- 3. Управление компенсациями;
- 4. Приобретение талантов/рекрутинг;
- 5. Управление обучением;
- 6. Управление карьерным ростом;
- 7. Планирование успеха.

Движущей силой процесса является запрос бизнеса — *стратегический план* развития, определяющий потребность в сотрудниках на ближайшую и отдаленную перспективу. Имея на руках стратегию, HR-служба может планировать дальнейшие действия по набору и обучению персонала. В идеале подобное взаимодействие бизнеса и HR должно носить непрерывный характер.

Получив запрос от бизнеса, HR начинает *поиск кандидатов*. Некоторые компании всем возможным вариантам предпочитают внешний рынок. Есть и другая крайность — в ряде крупных корпораций, начиная с определенных позиций, принято использовать исключительно внутренний ресурс. Выбор рынка

кандидатов зависит от многих факторов: корпоративной культуры и традиций компании, наличия кадрового резерва, ресурсов и так далее. В любом случае определяющим в принятии решений становится уровень готовности кандидатов к выполнению работы.

Следующим шагом в системе управления талантами становится *адапта- ция* новичка. Здесь проявляются преимущества внутреннего рекрутинга: своему сотруднику адаптироваться к новой должности намного проще, ведь он уже знаком с корпоративной культурой и общими требованиями, предъявляемыми в компании.

Управление деятельностью, или Performance Management — следующая неотъемлемая рабочая часть всего процесса. В реальности это не что иное, как повседневная деятельность сотрудника. В компании, уделяющей большое внимание производительности труда, Performance Management призван добиться того, чтобы каждый сотрудник четко представлял себе свои задачи и цели, достигал их в соответствии с нормами корпоративной культуры и был бы максимально вовлечен в деятельность компании [5].

Важнейшим этапом системы управления талантами, собственно и направленным на выявление талантов, является оценка, или *ассессмент*. Ассессмент позволяет оценить профессиональные знания, уровень важнейших деловых качеств сотрудника, выявить области для развития, которые сформируют основу для плана обучения, определить потенциал для построения карьерного плана. Результаты оценки обсуждаются с руководителем; по итогам оценки формируется план дальнейшего обучения. Неэффективным сотрудникам может быть предложено продолжить карьеру вне компании, а эффективные сотрудники с высоким потенциалом, заинтересованные в развитии карьеры, могут быть рекомендованы для карьерного продвижения или включены в кадровый резерв с возможностью дальнейшего развития [5].

Роль инструментов приобретения талантов и управления эффективностью, по данным Bersin by Deloitte (консалтинговой фирмы), растет по сравнению с инструментами управления обучением, как видно на представленной ниже диаграмме (Рисунок 3).

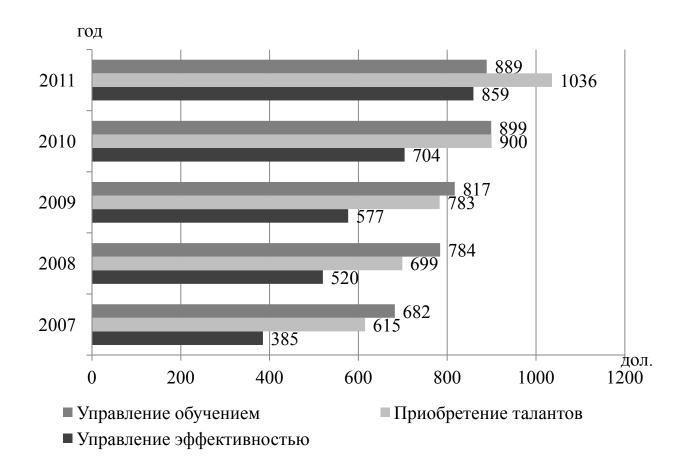


Рисунок 3 — Динамика расходов на инструменты функциональных модулей TMS систем [2].

За 2011-2012 годы большинство крупных вендоров (производителей) HRM систем (управление человеческими ресурсами) совершили приобретения систем TMS (управление талантами), так что в настоящий момент TMS предлагаются ими как сопутствующие решения для основных платформ управления персоналом.

Стратегия управления талантами предусматривает:

- 1. Поиск, привлечение, рекрутинг и адаптацию квалифицированных кандидатов.
  - 2. Управление и определение конкурентоспособной заработной платы.
  - 3. Обучение и развитие талантов.

- 4. Управление производительностью.
- 5. Программы сохранения кадров.
- 6. Продвижение по службе.

Стратегия управления талантами может поддерживаться технологиями HRIS (информационные HR-системы) или HRSM (системы управления HR). Современные техники также используют методологии управления, основанные на компетенции, для реализации долгосрочных планов.

Компании, которые внимательно относятся к политике управления талантами, очень тщательно подходят к вопросу поиска, привлечения, отбора, обучения, развития, сохранения, продвижения и повышения сотрудников внутри организации. Такой подход, в свою очередь, благотворно влияет на доход компании, отзывы клиентов, повышение производительности и рыночной капитализации. Сегодня большое значение имеет не только привлечение новых квалифицированных специалистов, но и сохранение ценных сотрудников, которые уже работают в организации.

В сфере управления талантами необходимо выделить следующие аспекты:

- 1. Управление эффективностью.
- 2. Развитие лидерства.
- 3. Кадровое планирование.
- 4. Подбор персонала.

Рынок таланта — это стратегия обучения и развития сотрудников внутри организации. Практика показывает, что компании, в которых наиболее продуктивные сотрудники могут сами выбирать проекты и задания, над которыми работать, получают большую финансовую прибыль, в сравнении с конкурентами. Примером таких компаний служат American Express, IBM [4].

Российские компании все чаще и активнее проявляют интерес к системам управления талантами. Правда, пока внедрение и использование таких решений остается уделом крупного бизнеса, у которого не только есть средства на развитие дополнительных возможностей традиционной системы HRM, но и имеется

мощная платформа управления персоналом, покрывающая базовые процессы, без которой надстройка в виде talent management просто не работает.

Тем не менее, системные интеграторы отмечают, что за последние три года спрос на автоматизацию процессов talent management вырос в разы и продолжает расти. Предложение квалифицированных кадров и особенно управленцев стремительно отстает от спроса, растущего вместе с рынком. Комплексный подход по управлению талантами интересен в первую очередь крупным холдинговым структурам, в которых есть возможность построить карьерные лестницы и полноценную систему корпоративного обучения.

Однако и для мелкого и среднего бизнеса есть интересные решения, в том числе в области автоматизации. Очень популярными становятся облачные сервисы (например, Oracle Taleo, SAP Success Factors), позволяющие компаниям использовать всю мощь современных решений по управлению талантами без внедрения тяжеловесного комплексного ИТ-решения [2].

Управление талантами является одной из точек соприкосновения в HR политики российских и зарубежных компаний. Многие российские компании намерены пересматривать стратегию управления кадровым потенциалом, при этом основным изменением будет возрастающее использование в том числе и не финансовых форм вознаграждения для мотивации талантливых сотрудников.

У западных вендоров, таких как Oracle и SAP, решения в области управления талантами проработаны максимально глубоко. На российском рынке, например, доступна целая линейка систем от SAP, автоматизирующих управление эффективностью персонала, обучение, подбор персонала и другие области. Центральное место в линейке занимает SAP ERP HCM Talent Management [6].

Пользователями этой системы являются гипермаркет «Лента», «Комус», «М.Видео», «Эльдорадо», «Посуда Центр» и др.

У Oracle также есть решение в рамках Oracle HCM [7].

Отечественные разработчики HRM также поддерживают «горячий тренд», включая инструменты управления талантами в свои системы. Например, система «Монолит: Персонал» содержит модули оценки деятельности со-

трудников компании, подготовки кадрового резерва, индивидуальные планы развития. Подобного рода проект был реализован на базе «Монолит:Персонал» для пивоваренной компании «Балтика», а также для компании «Очаково» [8].

В этом же ряду – внедрение функций управления талантами в ОАО «Саратовский нефтеперерабатывающий завод», который входит в группу компании ТНК-ВР. На данном предприятии внедрена и успешно функционирует система по поиску, развитию и обучению персонала на базе SAP HCM. Также, в качестве платформы для эффективного управления кадрами ОАО «Татнефть» выбрало решение SAP Talent Vizualisation by NAKISA. Объединенная металлургическая компания (ОМК) автоматизировала практически все из вышеперечисленных процессов. Особенно хотелось бы отметить использование ею решения SAP Talent & Succession Management для автоматизации работы с кадровым резервом.

Компания IBS предлагает ряд типовых автоматизированных решений в области управления талантами, таких как: рекрутинг, корпоративное обучение, управление карьерой и преемственностью, управление результативностью персонала. Примеры проектов IBS: автоматизированная система управления персоналом ОАО «Газпром», система управления карьерным развитием ОАО «Сбербанк», система кадровых резервов Госкорпорации «Росатом». В 2012 году IBS автоматизировала управление персоналом в Mail.ru, система запущена в промышленную эксплуатацию в январе 2013 года [2].

Таким образом, сегодня многие компании сталкиваются с необходимостью сокращения расходов. В таких условиях система управления талантами может выступать в качестве средств оптимизации производительности каждого сотрудника в частности, а также организации в целом. Тем не менее, во многих компаниях концепция управления человеческим капиталом только начинает развиваться. На самом деле, всего 5 % организаций говорят, что они имеют четкую стратегию управления талантами [4].

Для разработки четкой стратегии управления талантами и повышения осведомленности об имеющихся сотрудниках и преемниках, все организации

должны проводить совещания, посвященные теме оценки талантов, которые, в свою очередь, смогут подготовить компании к различным изменениям: слиянию, расширению или сокращению персонала. «Обзор талантов» предназначен для изучения текущего состояния талантов и будущих потребностей преемника организации.

Совещания, посвященные обзору талантов, являются важной частью общего процесса управления талантами. Они предназначены для обсуждения работы и карьерного потенциала сотрудников, определения зон риска, выявления лидеров и правопреемников, а также создания планов действий по подготовке сотрудников для будущих ролей в организации.

#### Список использованных источников

- 1. Управление талантами. Западная блажь или будущее российского бизнеса // Психология и бизнес [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. [Б.м.], 2014. Режим доступа: http://www.psycho.ru/library/2608. Загл. с экрана.
- 2. Управление талантами (talent management) // TADVISER [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. Москва, 2014. Режим доступа: http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Управление талантами\_(talent\_ management). Загл. с экрана.
- 3. Управление талантами // Smart Education [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. Крым, 2014. Режим доступа: http://www.smartedu.com/upravlenie-talantami.html. Загл. с экрана.
- 4. Управление талантами // HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. [Б.м.], 2014. Режим доступа: http://hr-portal.ru/varticle/upravlenie-talantami?page=3. Загл. с экрана.
- 5. Вырастить резерв: как управлять талантами // Деловой портал «Управление производством» [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. Москва, 2014. Режим доступа: http://www.up-

pro.ru/library/personnel\_management/ reserve/upravlenie-talantami.html. — Загл. с экрана.

- 6. EPI USE The global SAP services and SAP products company [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. [Б.м.], 2014. Режим доступа: http://www.epiuse.com/en/. Загл. с экрана.
- 7. Oracle [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. [Б.м.], 2014. Режим доступа: http://www.oracle.com/index.html. Загл. с экрана.
- 8. Монолит-Инфо [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. Санкт-Петербург, 2014. Режим доступа: http://www.monolit.com/ru/. Загл. с экрана.
- 9. Intelligent Talent Management // SABA [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. [Б.м.], 2014. Режим доступа: http://ww1.saba.com/. Загл. с экрана.
- 10. Top 10 Most Reviewed Talent Management Software Systems // Software Advice [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. [Б.м.], 2014. Режим доступа: http://www.softwareadvice.com/hr/talent-management-software-comparison/. Загл. с экрана.

#### Вопросы и ответы по докладу

Вопрос 1. Что можно сказать сегодня об опыте разработок и внедрения управления талантами в России?

Ответ. В нашей стране «война за таланты» только начинается, и пока можно говорить лишь о «точечных операциях». Примеры отечественных компаний, применяющих систему управления талантами, не многочисленны. В основном это крупные транснациональные компании.

Вопрос 2. Почему такое малое число предприятий в России имеет четкую стратегию управления талантами?

Ответ. Мешает не только отсталость российских работодателей, но и экономическая ситуация, когда не человеческий капитал, а административный ресурс определяет уникальные преимущества компании на рынке. Когда ресурс

повышения эффективности компаний за счет технологий и других «жестких факторов» истощается, работодатели понимают, что главный и неисчерпаемый ресурс для роста – это люди.

Не нужно забывать еще и о том, что система управления талантами внедряется в компанию на уровне изменения стратегии и корпоративной культуры внутри компании. Внедрение системы управления талантами — всегда кардинальные изменения внутри компании; без надежного фундамента из информации о возможностях системы управления талантами; о методах и подходах в реализации на практике; о потенциальных рисках — руководители компаний будут хвататься за иллюзию и не получат решение поставленных перед собой задач.

Вопрос 3. Какие системы управления талантами получили наибольшее распространение в России?

Ответ. В качестве программного продукта в целях управления талантами отечественные компании чаще используют решения SAP HCM. Сегодня компания SAP признана лидером в системе управления человеческими ресурсами. Она помогает организациям любого размера и специализации эффективнее управлять своим бизнесом. Будь то вспомогательные службы или совет директоров, склад или магазин, настольные или мобильные приложения — решения SAP позволяют повысить эффективность взаимодействия отдельных сотрудников и организаций в целом, сформировать глубокое понимание бизнеса и создать конкурентное преимущество.

#### УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ

Дудинова Ю.А.

Сегодня, в обстановке острой конкурентной борьбы, чтобы принимать адекватные решения, важно четко знать, какой суммой знаний располагает организация, сейчас это необходимое условие выживания. К счастью, почти все компании обладают огромным исходным багажом данных и практического опыта. Пока эта информация рассредоточена в базах данных, хранилищах документов, сообщениях электронной почты, отчетах о продажах и, разумеется, в головах сотрудников. Проблема в том, чтобы организовать доступ к этим данным, придав им удобную для использования форму. Это не всегда просто, а когда требуется к тому же решить обе задачи быстро, так, чтобы принять на основе анализа информации неотложное решение, задача может оказаться практически невыполнимой – если вы не располагаете системой управления этой информацией.

Управление знаниями (Knowledge management) есть относительно самостоятельный вид специального менеджмента, неотъемлемая часть системы управления организацией. Понятие «управление знаниями» родилось в середине 90-х годов в крупных корпорациях, где проблемы обработки информации приобрели особую остроту, став критическими[1, с.15]. Таким образом, управление знаниями – общее название для методик, организующих процесс коммуникаций в корпоративных сообществах, направляя его на извлечение новых и обновление существующих знаний и помогающих сотрудникам компании вовремя решать задачи, принимать решения и предпринимать необходимые действия, получая нужные знания в нужное время.

Концепция управления знаниями связывает воедино стратегический менеджмент, маркетинг, управление персоналом и пр., а также использования новых информационных технологий в управлении организациями, разнообразных

подходов, концепций. Главная цель системы управления знаниями – создание новых и более мощных конкурентных преимуществ организации.

Управление знаниями связано со следующими процессами:

- 1) с генерированием знаний и использованием их существующих ресурсов;
  - 2) с формализацией знаний разработкой принципов, правил и процедур;
  - 3) с индивидуальным или организационным обучением, саморазвитием;
- 4) с сохранением знаний определением подходящего типа носителей для этого; с распределением знаний в пределах организации и в ограниченном варианте вне нее;
- 5) с координацией и контролем знаний обеспечением того, что организационное знание точно и постоянно используется.

Активное управление знаниями (процессом их создания, использования для принятия решений, воплощения в технологиях производства и управленческих процедурах) необходимо на всех стадиях жизненного цикла товара и инноваций[3, с. 65]. Оно имеет целью создание условий для выявления, сохранения и эффективного использования знаний и информации в компании. В основе управления знаниями всегда лежит обмен ими.

Огромная роль здесь принадлежит совокупности методик, организующих процесс коммуникаций (персональных и групповых, непосредственных или заочных) в корпоративных сообществах, направления его на получение новых и обновление существующих знаний, помогающих сотрудникам компании принимать решения и предпринимать необходимые действия для получения нужных знаний в нужное время. Применение этих методик, на 80% использующих социальные и на 20% - IT — технологии, делает возможным превращение коллективного опыта и знаний в корпоративный капитал[5, с. 85].

Как показывает зарубежный опыт, решение задачи управления знаниями возможно лишь в тесном контакте между специалистами самых различных сфер деятельности предприятия и, прежде всего, по информационным технологиям, а главное, при заинтересованности руководства.

В мировой практике управление знаниями используется для улучшения взаимодействия между подразделениями, сохранения знаний сотрудников, расширения бизнеса и инноваций, улучшения качества услуг клиентам, более эффективного принятия решений, а чаще всего для решения одновременно нескольких задач. Если цели управления знаниями будут соответствовать стратегическим направления развития компании, эффект от него получится значительным.

Конкурентные преимущества, основанные на знаниях, более устойчивы, поскольку трудны для выявления, понимания и копирования соперниками. В то же время их легче адаптировать к изменениям ситуации, что существенно повышает гибкость организации, ее адаптивность к изменениям во внешней среде.

Поэтому в последнее время в западных фирмах стали вводить должности управляющих по знаниям (директор по знаниям, директор по интеллектуальному капиталу, директор по интеллектуальным активам и пр.), функции которых - создавать и применять инфраструктуру передачи знаний, включая библиотеки, базы данных, человеческие и компьютерные сети, исследовательские центры, организационную структуру, ориентированную на знания; содействовать процессу создания новых знаний в рамках стратегического планирования, маркетинговых исследований, НИОКР, и их воплощению в продуктах и технологиях.

Для того чтобы постоянно сокращать дефицит знаний, организации должны решать такие важнейшие задачи, как:

1) приобретение знаний – использование уже имеющихся в мире знаний и их приспособление для нужд организации (например, при помощи режима открытой торговли, привлечения иностранных инвестиций и заключения лицензионных соглашений), а также получение новых знаний путем ведения научноисследовательских и опытно- конструкторских работ;

- 2) усвоение знаний (например, обеспечение всеобщего начального или среднего образования, создание возможностей для обучения на протяжении жизни и развитие системы высшего образования);
- 3) передача знаний использование новых информационных и телекоммуникационных технологий, соответствующее нормативно - правовое регулирование и обеспечение доступа к информационным ресурсам.

Использование интеллектуального капитала и связанная с этим профессиональная компетенция кадров обеспечивают выживание и экономический успех компаний. От экономики, базирующейся на капитале, осуществляется переход к экономике, основанной на знаниях. Именно знания становятся источником высокой производительности, инноваций и конкурентных преимуществ (рисунок 1).

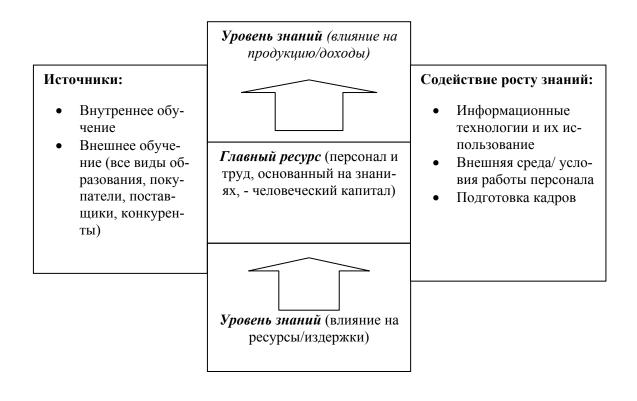


Рисунок 1 – Как компания трансформирует знания в успех [3].

Значительная часть современных корпораций включила управление знаниями в структуру стратегического планирования и управления. Вместе с тем внедрение управления знаниями в практику предприятия во многих случаях

оказывается неудачным из-за отсутствия адекватных методов увязки и обработки знаний, а также обеспечения доступа к знаниям соответствующего персонала [5, c. 48].

Для того чтобы повысить эффективность работы, организация в первую очередь должна использовать именно неформализованные знания, превращая их в формализованные. Определенные возможности для этого создают новейшие информационные технологии, главным образом, средства мультимедиа, которые позволяют извлекать неявные элементы знаний через интерактивное обучение. А локальные и глобальные сети позволяют эффективно обмениваться ими.

В результате рано или поздно скрытые неформализованные знания переходят в открытые, передаваемые средствами формального языка (текст, формулы, методики, планы, инструкции и пр.), что делает их понятными и полезными для других. А формализованные знания, давая толчок для дальнейшего внутреннего познавательного процесса, служат основой формирования новых скрытых знаний.

Формализованные в документах, схемах, чертежах, моделях и пр. открытые знания сравнительно легко хранятся и распространяются, поэтому большинство современных систем управления знаниями работают только с ним.

Исследователи управления знаниями, ссылаясь на материалы опросов, отмечают, что 42% корпоративных знаний «заперты» в головах сотрудников и лишь 24% существуют в виде бумажных документов. Обращается внимание и на то, что суммарные потери 500 ведущих компаний США из-за неэффективного управления знаниями составляют 12 млрд. долл. в год[2, с. 3].

Носителями знаний организации являются ее сотрудники, но «извлечь» эти знания - дело непростое. Среди проблем, которые связаны с формализацией знаний можно выделить:

1. Неумение сотрудников формализовать собственные знания. По различным оценкам, кодификации (переводу в текстовую форму для последующего использования) доступно лишь от 20% до 1% знаний организации. Успешный

сотрудник применяет свои знания в рабочих ситуациях без всякого усилия и приказов руководства — именно в этот момент можно попытаться сохранить столь необходимую информацию. Для этого служат, например, системы центров поддержки пользователей (help desk), в которых принято сохранять информацию о методах разрешения проблем и выполнения заявок пользователей. Такая база знаний, обработанных определенным образом и сохраненных в подходящей форме, является неоценимым подспорьем для соответствующей службы (рисунок 2).

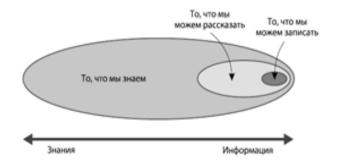


Рисунок 2 - Соотношение знаний и возможности их формализации.

2. Политика организации, препятствующая обмену знаниями. К сожалению, многие руководители создают барьеры для свободного распространения знаний внутри компании. Многие наши организации губит жесткая иерархическая функциональная система, когда подразделения в борьбе за «место под солнцем» конкурируют друг с другом и сотрудники разных отделов общаются только через начальников. Большинство считает, что «инициатива наказуема» и лучше принять неправильное решение, чем затевать служебную волокиту. В условиях всеобщей подозрительности и недоверия сотрудник предполагает, что его положение в компании тем устойчивее, чем более уникальными знаниями он обладает. Отсюда упорное нежелание делиться ими с другими, что противоречит человеческой природе. Страх утратить свою незаменимость, вызывающий лишь стрессы и неврастению у сотрудников, является еще одним барьером для распространения информации в компании.

3. Неумение работать с информацией. В данном случае имеется в виду неумение хранить и извлекать информацию. Даже если удалось научить сотрудников формализовывать информацию и создать все условия для свободного распространения знаний внутри организации, возникает проблема их хранения. Чаще всего даже формализованная информация представляет собой «груду» файлов, размещенных на различных компьютерах, в лучшем случае собранных на файл-сервере.

Можно ли измерить эффективность управления знаниями? Единого ответа нет. Кто-то уверен, что посчитать выгоды, получаемые в результате управления знаниями, невозможно. Это все равно, что оценить вклад маркетинга, управления персоналом или информационных технологий. Тем не менее было подсчитано, что в 2012 г. руководитель программы по управлению знаниями (Chief Knowledge Officer) компании British Petroleum (BP) сэкономил работодателям \$260 млн. [2, с.4]. Согласно исследованиям, проведенным компанией КРМG в 2011 г., в результате введения программ по управлению знаниями в 71% случаев респондентами было отмечено более эффективное принятие решений, в 64% улучшилось качество обслуживания клиентов и т.д. [1,с.25]. Управление знаниями, как правило, приводит к более эффективному использованию рабочего времени, сокращению затрат.

Известно, что около 30% рабочего времени сотрудники тратят на поиск нужной информации, а еще 15% — на общение с целью ее получения. Управление знаниями и информацией обеспечивает постоянный доступ к нужным знаниям — сотрудники не тратят время на «изобретение колеса». Директория полезных ссылок (Smart Sites Directory), составленная в соответствии с наиболее часто задаваемыми вопросами (FAQs) аналитиков инвестиционной компании, позволила значительно сократить затраты рабочего времени не только самих аналитиков, но и сотрудников подразделения информационной поддержки бизнеса. В другой компании разработка подобной директории позволила уменьшить интернет - трафик, и расходы компании были сокращены.

Джон Браун, исполнительный директор British Petroleum, широко известен как энтузиаст корпоративного обучения и управления знаниями. С его точки зрения, обучение является как катализатором, так и необходимым интеллектуальным ресурсом для создания устойчивого конкурентного преимущества фирмы. Он, как один из явных приверженцев управления знаниями, разработал план действий своей компании в области управления знаниями.

План действий British Petroleum в области конкурентного обучения:

- 1. Каждый сотрудник компании, который не является непосредственно ответственным за получение фирмой прибыли, должен быть вовлечен в процесс создания и распространения знаний, которые компания могла бы использовать для получения прибыли. Чтобы интегрировать знания и усилия бизнесединиц, занимающихся схожей деятельностью, они были объединены в группы. Представители этих групп периодически встречаются, чтобы обсудить вопросы производительности, обменяться знаниями и идеями и создать новое знание.
- 2. Всякий раз, делая что-то, мы должны постараться сделать это лучше, чем в предыдущий раз.
- 3. Независимо от того, откуда пришло знание, ключ к получению наибольшей отдачи от него заключается в применении этого знания во всей компании.
- 4. Мы должны рассматривать любые взаимоотношения как соединение усилий, которые позволяют нам сделать то, чего не может сделать никто другой, и увеличить сферу деятельности к всеобщей выгоде. Основным секретом успеха инициатив ВР в области управления знаниями является тот энтузиазм, с которым сотрудники обмениваются знаниями и применяют различные инструменты управления знаниями в своей работе. По словам Дэвида Негаля, руководителя бизнес-единицы ВР, занимающейся газопереработкой в Египте, рабочая атмосфера в British Petroleum представляет собой открытый рынок идей, в которой люди хорошо ориентируются и понимают, где можно найти настоящие знания. Для получения необходимых знаний, в ВР совершенно не нужно терять время на бюрократические процедуры и писать официальные запросы через

штаб-квартиру фирмы, если тебе нужно спросить совет или обменяться опытом с коллегами из бизнес-единицы, находящейся в другой стране. Можно просто связаться с этим человеком напрямую и попросить его помочь. Такое поведение и ожидается ото всех сотрудников, и поощряется руководством.

Традиционное управление основывается на экономике, главной движущей силой которой выступает капитал[4, с.239]. В современных условиях основными ресурсами развития во все большей мере становятся люди и знания, которыми они обладают. Значительная часть перемен в управлении предопределяется движением от традиционного управления, ориентированного на капитал, к инновационному, ориентированному на знания.

Управление знаниями — это целый мир понятий, категорий, вариантов структур, методов процедур, технологий и оценок. Это новая область приложения организационных механизмов, управленческих приемов и экономических стимулов, порождающая реальные конкурентные преимущества компании и приносящая новые признаки профессионализма в управление. В условиях постоянных изменений, расширения диверсификации и усиления рыночной конкуренции ведущие корпорации перестраивают свою структуру в гибкие образования самоуправляющихся единиц, которые используют знания, чтобы с успехом занять рыночные ниши. Овладение механизмом управления знаниями становится насущной необходимостью.

#### Список использованных источников

- 1. Коллисон К., Парселл Д. Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших научающихся организаций/Пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006 С. 35 36;
- 2. Управление знаниями в British Petroleum- Электронный ресурс [Точка доступа]: http://www.cecsi.ru/coach/cs\_knowledge\_management\_bp.html;
- 3. Управление изменениями в компании Электронный ресурс- [Точка доступа]: http://www.markus.spb.ru/avtoritet/gates-znan.shtml;

- 4. Управление знаниями. Как превратить знания в капитал /А. Л. Гапоненко, Т. М. Орлова. -М.: Эксмо, 2008. -400 с.;
- 5. Фазаров, Т.Ю. Управление персоналом/ Т.Ю. Фазаров, Б.Л. Еремин. М., 2012-с.349.

#### Вопросы и ответы по докладу

Вопрос 1. В каких организациях на настоящее время распространена система управления знаниями?

Ответ. Сейчас систему управления знаниями также применяют некоммерческие организации и фонды для переработки огромной массы информации, которая имеется в ресурсах организаций и которая поступает в организации.

Вопрос 2. Помимо корпораций и инновационных предприятий, в каких структурах еще можно использовать данный подход?

Ответ. На современном этапе система управления знаниями наиболее распространена в крупных международных корпорациях, занимающихся инновационными разработками.

## ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД, РАЗРАБОТКА И КОМПЛЕКСНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ БИЗНЕС-ПРОЕКТОВ

Казанцева Л.Г., Высоцкая О.А.

Молодежное инновационное предпринимательство – тенденция развития современной экономики. В Алтайском государственном техническом университете преподаватели, молодые сотрудники, аспиранты разных кафедр создают множество научно-технических разработок. К научной деятельности активно привлекаются студенты, которые участвуют и становятся победителями в программе У.М.Н.И.К., представляют свои научные работы на Международных и Всероссийских конференциях, форумах, слетах. В ВУЗе создано около трех десятков малых инновационных предприятий, многие из которых работают по программе СТАРТ. Однако актуальной остается проблема коммерциализации научно-технических разработок и выведение их на уровень серийного производства. В результате чего молодые специалисты не могут найти достойного применения своим способностям.

Проблема заключается в отсутствии проектного подхода с точки зрения формирования проектных команд и организации сопровождения инновационных бизнес-проектов. Как правило, разработки ведутся по узким направлениям, а при реализации проектов ставятся чисто научные задачи. При этом АлтГТУ ведет подготовку специалистов по разным направлениям и помимо технических направлений в ВУЗе готовятся специалисты в области менеджмента, рекламы и связей с общественностью, государственного муниципального управления и др. Таким образом, в АлтГТУ есть возможность для создания междисциплинарных проектных команд, включающих студентов и аспирантов, обучающихся на разных направлениях.

В настоящее время наравне с учебным и научным процессами в университеты входит предпринимательский процесс. Чтобы быть успешными на рын-

ке труда, современным выпускникам вузов недостаточно профессиональных знаний и компетенций в области выбранной специальности, им необходима целостная система знаний в области предпринимательской деятельности, планирования и разработки стратегии бизнеса, позволяющая развивать предпринимательские компетенции, необходимые молодым специалистам для формирования своей индивидуальной траектории профессионального развития в современной экономической ситуации. На развитие таких компетенций направлена деятельность студенческого бизнес-клуба АлтГТУ. Особая роль бизнес-клуба и бизнес-инкубатора в техническом вузе обусловлена тем, что именно выпускники инженерных специальностей нацелены решать практические задачи в различных отраслях хозяйства. Инженерная мысль, направленная на создание технического новшества для решения той или иной хозяйственной проблемы, требует своего логического продолжения в развитии предпринимательской деятельности. Роль инженеров-предпринимателей в эпоху модернизации очевидна. Современная экономика нуждается в интенсивном вовлечении профессионально подготовленных инженеров в сферу предпринимательства.

Однако практика показывает, что инженеры-предприниматели не всегда могут самостоятельно без привлечения менеджеров-экономистов разрешить проблемы своего стратегического развития, эту функцию могут на себя взять магистранты, обучающиеся по направлению «Менеджмент» в рамках магистерской программы «Разработки инновационных стратегий», при этом важно обеспечить взаимодействие студентов экономических и технических направлений в процессе учебной и проектной деятельности.

Формирование открытой многоуровневой образовательной среды инновационного типа было начато в АлтГТУ в 2004-2005 учебном году, когда была создана кафедра «Предпринимательство и инновационные технологии» и в учебные планы большинства технических и гуманитарных направлений введены дисциплины предпринимательского блока. В 2007 году для студентов, желающих более углубленно изучать основы предпринимательства был введен факультативный курс. Генерировать предпринимательские идеи и разрабаты-

вать собственные бизнес-проекты студенты могут став участником СБК АлтГ-ТУ. С 2011 года эта деятельность ведется при кафедре «Экономическая теория и предпринимательство». Новый этап в развитии многоуровневой системы подготовки к предпринимательской деятельности начался в 2013 году, когда в рамках Федеральной программы «Ты - предприниматель» в АлтГТУ было реализовано три проекта:

«Популяризация предпринимательской деятельности среди старшеклассников в возрасте 14–17 лет, формирование молодежной предпринимательской среды»

«Популяризация предпринимательской деятельности и развитие молодежного предпринимательства в Алтайском государственном техническом университете им. И.И. Ползунова».

«Развитие молодежного предпринимательства посредством создания новых субъектов малого и среднего бизнеса»

Основные задачи 1 проекта:

- 1) популяризация предпринимательской деятельности среди старше-классников;
  - 2) многоступенчатый отбор старшеклассников: имеющих стремление развивать свое предпринимательское мышление; желающих генерировать идеи, работать над бизнес-проектами;

участвующих в предметных олимпиадах и готовых работать над инновационными проектами;

- 3) обучение основам предпринимательской деятельности в разных форматах;
- 4) привлечение наиболее активных школьников для участия в мероприятиях студенческого бизнес-клуба АлтГТУ;
- 5) знакомство школьников, имеющих успехи в изучении физики, математики, химии и других дисциплин, с инновационным предпринимательством в научно-технической сфере и опытом создания малых инновационных предприятий с участием АлтГТУ.

Для школьников в АлтГТУ проводятся различные мероприятия: Ползуновская олимпиада, Олимпиада «Шаг в будущее», Фестиваль науки АлтГТУ и др. Проект «IV Фестиваль науки АлтГТУ «Наследники Ползунова сегодня», стал победителем третьего конкурса на проведение фестивалей популярной науки «Дни науки» в регионах России и получил поддержку фонда некоммерческих программ Дмитрия Зимина «Династия». В процессе всех выше перечисленных мероприятий СБК АлтГТУ им. И.И. Ползунова формирует базу школьников, способных к инновационному мышлению и предпринимательской деятельности, приглашает школьников, заинтересованных в получении инженерного и гуманитарного образования со знанием основ предпринимательской деятельности, помогает выбрать направления для обучения в ВУЗе.

Основные задачи 2 и 3 проектов:

- 1) популяризация молодежного предпринимательства в АлтГТУ;
- 2) многоступенчатый отбор молодых людей: имеющих стремление развивать свое предпринимательское мышление; желающих генерировать идеи, работать над бизнес-проектами; имеющих бизнес-идею и готовых открыть собственное дело; занимающихся научно-техническим творчеством и готовых создавать ма-

лые инновационные предприятия с участием вуза.

- 3) обучение основам предпринимательской деятельности в разных форматах;
- 4) развитие студенческого бизнес-клуба АлтГТУ как площадки для развития предпринимательского мышления, обмена идеями и продвижения бизнес-проектов

Молодые предприниматели представляли свои бизнес-проекты на Международном управленческом молодежном форуме «АТР. Алтай. Точки Роста», Всероссийском конкурсе «Молодой предприниматель России» (Региональный этап «Молодой предприниматель Алтая»), Всероссийском слете сельской молодежи и других мероприятиях разного уровня. Участники СБК становились победителями конкурсов разных уровней, в разных номинациях, получен и ус-

пешно реализован грант для начинающих предпринимателей Алтайского края, бизнес-проекты были размещены в инвестиционном паспорте г. Барнаула, а также в Реестре инвестиционных предложений на сайте Алтайского центра государственно-частного партнерства и привлечения инвестиций. СБК АлтГТУ приглашает студентов, аспирантов, молодых преподавателей и специалистов в возрасте от 17 до 30 лет приобрести знания и навыки в области предпринимательской инновационной деятельности.

СБК помогает школьникам и студентам сформировать свою индивидуальную образовательную, а в дальнейшем профессиональную траекторию развития. При сложившейся системе многоуровневого профессионального образования и многоуровневой подготовки предпринимательской деятельности вполне возможны, например, варианты, когда студенты, занимающиеся научнотехническими разработками в рамках технических направлений, заканчивают бакалавриат и далее продолжают обучение в магистратуре по программе «Разработка инновационных стратегий». Или магистранты программы РИС и технических направлений выполняют свои магистерские диссертации в рамках одного инновационного бизнес-проекта, но один техническую часть, а другой экономическую.

Обзор существующих образовательных российских и зарубежных практик показывает, что в Российских вузах учебный процесс, как правило, оторван от научного и особенно от предпринимательского, а бизнес-структуры вузов (студенческие бизнес-клубы и бизнес-инкубаторы) занимаются коммерциализацией безотносительно к выполнению дипломных работ и, как правило, работают с единичными бизнес-проектами, а не массово. В зарубежных вузах коммерциализации разработок поставлена на поток, при этом успешно реализуются немногие инновационные проекты, но именно они окупают все затраты и приносят компаниям прибыль, в связи с чем частные фирмы участвуют в финансировании научно-технических разработок.

Для российской действительности необходимо создавать свои модели для разработки инновационных стратегий и организации комплексного сопровож-

дения инновационных бизнес-проектов. Вузы, особенно технические имеют для этого огромный потенциал. СБК АлтГТУ использует разные форматы вовлечения молодежи в инновационную предпринимательскую деятельность, активно взаимодействует и сотрудничает с вузами других регионов (Томска, Новосибирска, Москвы и т.д.). Опыт СБК АлтГТУ был представлен на ІІ Всероссийском форуме студенческих бизнес-инкубаторов, проходившем в мае 2014 года в СИУ РАНХ и ГС (г. Новосибирск), в перспективе деятельность СБК будет направлена на генерирование идей, разработку и реализацию инновационных бизнес-проектов с использованием разных видов государственной поддержки и привлечением частных инвесторов.

#### Вопросы и ответы по докладу

Вопрос 1. Почему в настоящее время наравне с учебным и научным процессами в университеты входит предпринимательский процесс?

Ответ 1. Чтобы быть успешными на рынке труда, современным выпускникам вузов недостаточно профессиональных знаний и компетенций в области выбранной специальности, им необходима целостная система знаний в области предпринимательской деятельности, планирования и разработки стратегии бизнеса, позволяющая развивать предпринимательские компетенции, необходимые молодым специалистам для формирования своей индивидуальной траектории профессионального развития в современной экономической ситуации.

Вопрос 2. Какова роль студенческого бизнес-клуба в АлтГТУ?

Ответ 2. СБК является информационно-консультационной площадкой для генерирования предпринимательских идей, формирования междисциплинарных проектных команд, разработки и комплексного сопровождения инновационных бизнес-проектов.

# УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING - ERP)

Тырданов В.А.

В начале 1990-х гг. аналитическая компания Gartner Group ввела новое понятие. Системы класса MRPII в интеграции с модулем финансового планирования (Finance Requirements Planning - FRP) получили название систем планирования ресурсов предприятий (Enterprise Resource Planning - ERP). Иногда также встречается термин «планирование ресурсов в масштабах предприятия» (Enterprise-wide Resource Planning).

В основе ERP-систем лежит принцип создания единого хранилища (репозитория) данных, содержащего всю корпоративную бизнес-информацию: плановую и финансовую информацию, производственные данные, данные по персоналу и др. Наличие единого корпоративного репозитория устраняет необходимость в передаче данных от одной системы к другой (например, от производственной системы к финансовой или к кадровой), а также обеспечивает одновременную доступность информации для любого числа сотрудников предприятия, обладающих соответствующими полномочиями. Целью ERP-систем является не только улучшение управления производственной деятельностью предприятия, но и уменьшение затрат и усилий на поддержку его внутренних информационных потоков.

Существует немало определений ERP-систем. Одно из них, наиболее часто встречающееся, следующее: система - это набор интегрированных приложений, позволяющих создать интегрированную информационную среду (ИИС) для автоматизации планирования, учета, контроля и анализа всех основных бизнес-операций предприятия. Основой ИИС предприятия являются именно ERP-системы.

По первоначальному определению Американского общества по управлению производством и запасами (American Production and Inventory Control

Society - APICS): «ERP - метод для эффективного планирования и контроля всех ресурсов, необходимых для того, чтобы принять, выполнить, отгрузить и учесть заказы клиентов в производственной, дистрибуторской или сервисной компании».

В последней редакции APICS: «ERP - это подход для организации определения и стандартизации бизнес-процессов, необходимых, чтобы предприятие могло использовать внутренние знания для поиска внешнего преимущества». (Enterprise Resource Planning - Управление ресурсами предприятия) - это методология эффективного планирования и управления всеми ресурсами предприятия, которые необходимы для осуществления продаж, производства, закупок и учета при исполнении заказов клиентов в сферах производства, дистрибуции и оказания услуг. Информационная система, действующая в рамках данной методологии, называется системой класса ERPERP-система интегрирует все отделы и функции компании в единую компьютерную систему, которая обслуживает специфичные нужды отдельных подразделений. С помощью системы происходит автоматизация и оптимизация процедур, образующих бизнес-процессы (прием, планирование и выполнение заказа; взаимодействие с имеющимися и потенциальными клиентами; ведение финансовой отчетности и т.д.) предприятия.

После внедрения ERP-системы, в компании существенно снижается объем бумажного документооборота, повышается прозрачность всех процессов, информация становится более доступной и удобной для работы. Помимо автоматизации бизнес процессов внедрение ERP-системы повышает взаимную ответственность друг перед другом всех функциональных подразделений компании, способствует повышению дисциплинированности сотрудников организации. Для руководства и топ-менеджеров ERP-система предоставляет инструменты для оперирования взаимосвязанными показателями и осуществления стратегического управления компанией в целом. Системы предназначены для управления всей финансовой и хозяйственной деятельностью предприятия. Они используются для оперативного предоставления руководству предприятия ин-

формации, необходимой для принятия управленческих решений, а также для создания инфраструктуры электронного обмена данными предприятия с поставщиками и потребителями. ERP-системы позволяют использовать одну интегрированную программу вместо нескольких разрозненных. Единая система может управлять обработкой, логистикой, дистрибуцией, запасами, доставкой, выставлением счетов-фактур и бухгалтерским учетом.

Реализуемая в ERP система разграничения доступа к информации предназначена (в комплексе с другими мерами информационной безопасности предприятия) для противодействия как внешним угрозам (например, промышленному шпионажу), так и внутренним (например, хищениям данных). Внедряемые в связке с системами контроля качества и поддержки отношений с клиентами, ERP-системы нацелены на максимальное удовлетворение потребностей компаний в средствах управления бизнесом.

В типизированных ERP-системах реализованы следующие основные функциональные блоки:

Планирование продаж и производства. Результатом действия блока является разработка плана производства основных видов продукции.

*Управление спросом*. Блок предназначен для прогноза будущего спроса на продукцию, определения объема заказов, которые можно предложить клиенту в конкретный момент времени, определения спроса дистрибьюторов, спроса в рамках предприятия и др.

*Укрупненное планирование мощностей*. Используется для конкретизации планов производства и определения степени их выполнимости.

Основной план производства (план-график выпуска продукции). Определяется продукция в конечных единицах (изделиях) со сроками изготовления и количеством.

Планирование потребностей в материалах. Определяются виды материальных ресурсов (сборных узлов, готовых агрегатов, покупных изделий, исходного сырья, полуфабрикатов и др.) и конкретные сроки их поставки для выполнения плана.

Спецификация изделий. Определяет состав конечного изделия, материальные ресурсы, необходимые для его изготовления и др. Фактически спецификация является связующим звеном между основным планом производства и планом потребностей в материалах.

Планирование потребностей в мощностях. На данном этапе планирования более детально, чем на предыдущих уровнях, определяются производственные мощности.

*Маршрутизация / рабочие центры*. С помощью этого блока конкретизируются как производственные мощности различного уровня, так и маршруты, в соответствии с которыми выпускаются изделия.

Проверка и корректировка цеховых планов по мощностям.

Управление закупками, запасами, продажами.

*Управление финансами* (ведение Главной книги, расчеты с дебиторами и кредиторами, учет основных средств, управление наличными средствами, планирование финансовой деятельности и др.).

*Управление затратами* (учет всех затрат предприятия и калькуляция себестоимости готовой продукции или услуг).

Управление проектами/программами.

Управление персоналом.

Кроме того, для ERP-систем практически обязательным является наличие возможности электронного обмена данными с другими приложениями, а также моделирования ряда ситуаций, связанных в первую очередь с планированием и прогнозированием.

В соответствии с современными требованиями ERP-система должна помимо ядра, реализующего стандарт MRPII (или его аналога для непрерывного производства), включать следующие модули:

- управления логистическими цепочками (Distribution Resource Planning DRP);
- усовершенствованного планирования и составления производственных графиков (Advanced Planning and Scheduling APS);

- управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management CRM, ранее назывался модулем автоматизации продаж Sales Force Automation SFA);
  - электронной коммерции (Electronic Commerce EC);
  - управления данными об изделии (Product Data Management PDM);
- надстройки Business Intelligence, включающей решения на основе технологий OLAP (On-Line Analytical Processing) и DSS (Decision Support Systems);
- автономный модуль, отвечающий за конфигурирование системы (Standalone Configuration Engine SCE);
- окончательного (детализированного) планирования ресурсов FRP (Finite Resource Planning) [2].

Управление ресурсами предприятия (ERP)

Определение ERP

Основные понятия производственного менеджмента (в том числе и термин «ERP») можно считать вполне устоявшимися. В этой области признанным «стандартом де-факто» служит терминология Американской ассоциации по управлению запасами и производством (American Production and Inventory Control Society, APICS). Основные термины и определения приводятся в Словаре APICS, который регулярно обновляется по мере развития теории и практики управления. Именно в этом издании содержится наиболее полное и точное определение ERP-системы [1].

Enterprise Resource Planning System - система управления ресурсами компании, причем эксперты в данной области отмечают, что главное слово здесь - "компания".

ERP системы внедряются для того, чтобы объединить все подразделения компании и все необходимые функции в одной компьютерной системе, которая будет обслуживать текущие потребности этих подразделений. Разработка подобной единой системы - непростая задача. Обычно каждое подразделение имеет собственную компьютерную систему, оптимизированную для решения его задач.

ERP-система ведет единую базу данных по всем подразделениям и задачам, так что доступ к информации становится проще, а главное, подразделения получают возможность обмениваться информацией [3].

В соответствии со Словарем APICS, термин «ERP-система» (*Enterprise Resource Planning* – Управление ресурсами предприятия) может употребляться в двух значениях.

Во-первых, ERP-система — это информационная система для идентификации и планирования всех ресурсов предприятия, которые необходимы для осуществления продаж, производства, закупок и учета в процессе выполнения клиентских заказов.

Во-вторых (в более общем контексте), ERP-система — это методология эффективного планирования и управления всеми ресурсами предприятия, которые необходимы для осуществления продаж, производства, закупок и учета при исполнении заказов клиентов в сферах производства, дистрибьюции и оказания услуг.

Таким образом, термин ERP может означать не только информационную систему, но и соответствующую методологию управления, реализуемую и поддерживаемую этой информационной системой.

#### Основные функции ERP-системы

Большинство современных ERP-систем построены по модульному принципу, что дает заказчику возможность выбора и внедрения лишь тех модулей, которые ему действительно необходимы. Модули разных ERP-систем могут отличаться как по названиям, так и по содержанию. Тем не менее, есть некоторый набор функций, который может считаться типовым для программных продуктов класса ERP. Такими типовыми функциями являются:

• ведение конструкторских и технологических спецификаций. Такие спецификации определяют состав конечного изделия, а также материальные ресурсы и операции, необходимые для его изготовления (включая маршрутизацию);

- управление спросом и формирование планов продаж и производства. Эти функции предназначены для прогноза спроса и планирования выпуска продукции;
- планирование потребностей в материалах. Позволяет определить объемы различных видов материальных ресурсов (сырья, материалов, комплектующих), необходимых для выполнения производственного плана, а также сроки поставок, размеры партий и т.д.;
- управление запасами и закупочной деятельностью. Позволяет организовать ведение договоров, реализовать схему централизованных закупок, обеспечить учет и оптимизацию складских запасов и т.д.;
- планирование производственных мощностей. Эта функция позволяет контролировать наличие доступных мощностей и планировать их загрузку. Включает укрупненное планирование мощностей (для оценки реалистичности производственных планов) и более детальное планирование, вплоть до отдельных рабочих центров;
- финансовые функции. В эту группу входят функции финансового учета, управленческого учета, а также оперативного управления финансами;
- функции управления проектами. Обеспечивает планирование задач проекта и ресурсов, необходимых для его реализации [1].

#### Список использованных источников

- 1. ERP / Enterprise Resource Planning Управление ресурсами предприятия [Электронный ресурс]. 2012. Режим доступа: http://sergeevai.narod.ru/opp/page24.htm
- 2. Система управления ресурсами предприятия [Электронный ресурс] / Библифонд: Электронная библиотека: 2009. Режим доступа: http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=524982
- 3. Что такое ERP система? [Электронный ресурс] / Microsoft Partner. 2013. Режим доступа :

http://www.cmdsoft.ru/information\_systems/erp/what\_is\_erp\_system/

#### Вопросы и ответы по докладу

Boпрос 1. Дайте точное определение управления ресурсами предприятий (Enterprise Resource Planning - ERP).

Ответ. Организационная стратегия интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами, ориентированная на непрерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия посредством специализированного интегрированного пакета прикладного программного обеспечения, обеспечивающего общую модель данных и процессов для всех сфер деятельности;

Вопрос 2. Назовите одну из функций ERP.

Ответ. Управление запасами и закупочной деятельностью. Позволяет организовать ведение договоров, реализовать схему централизованных закупок, обеспечить учет и оптимизацию складских запасов и т.д.;

Вопрос 3. Назовите несколько реализованных функциональных блоков в типизированных ERP- системах.

Ответ. Укрупненное планирование мощностей. Используется для конкретизации планов производства и определения степени их выполнимости.

- основной план производства (план-график выпуска продукции). Определяется продукция в конечных единицах (изделиях) со сроками изготовления и количеством.
- планирование потребностей в материалах. Определяются виды материальных ресурсов (сборных узлов, готовых агрегатов, покупных изделий, исходного сырья, полуфабрикатов и др.) и конкретные сроки их поставки для выполнения плана.

### ВИРТУАЛИЗАЦИЯ КАК ВОЗМОЖНЫЙ ПУТЬ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Филатова О. И.

Виртуальные предприятия в настоящее время являются одной из новых организационных форм предприятий. На развитие новых форм организации и управления предприятием в большей степени повлияло растущее значение качества товара, его цены и степени удовлетворения потребителей, глобализация рынков, повышение важности устойчивых отношений с потребителями (индивидуальными заказчиками), а также растущее значение степени применения новых информационных и коммуникационных технологий [1].

В теории управления определение "виртуальный" стало ключевым. Все чаще говорят о виртуальных продажах, банковских операциях, фондах, фабриках и организациях. В принципе виртуальное предприятие обладает теми же возможностями и потенциалом, что и традиционное. Но в то же время у него нет подобных институциональных и структурных рамок. Такой "квазиорганизации" можно дать следующее определение:

виртуальное предприятие — это добровольная временная форма кооперации нескольких, как правило, независимых партнеров (предприятий, институтов, отдельных лиц), обеспечивающая благодаря оптимизации системы производства благ большую выгоду клиентам. На базе согласованных представлений о содержании хозяйственного процесса и явно выраженной культуры доверия партнеры по кооперации совместно используют свои ключевые компетенции в форме ресурсов и способностей, чтобы добиться результата лучше, дешевле, быстрее, гибче и с конкурентным преимуществом в международном масштабе. С точки зрения клиента динамичная сеть выступает как единое предприятие, использующее возможности самых современных информационных и коммуникационных технологий. Существуют и другие определения виртуального предприятия. Так, немецкий исследователь К. Блейхер под виртуальной корпораци-

ей понимает межорганизационное гибкое предприятие, создаваемое на время, главная цель которого — получение выгоды благодаря расширению ассортимента товаров и услуг. Виртуальное предприятие как временная форма кооперации обеспечивает клиентам выгоду благодаря оптимизации системы производства благ. В результате объединения ресурсов и компетенций партнеров виртуальная организация достигает синергического эффекта.

В середине 90-х годов группа швейцарских и немецких исследователей осуществила проект по изучению виртуальных пионерных предприятий. Основная его идея в том, чтобы получить первоначальные сведения о них и определить методологическую основу для дальнейших исследований. Проект ориентировался на "реальную" виртуализацию, т.е. источниками информации служили данные о практической деятельности виртуальных пионерных предприятий.

Исследование охватило свыше 50 виртуальных организаций в различных отраслях и странах, причем шесть из них подверглись особенно тщательному обследованию. Методика исследования предусматривала личные, полустандартизированные интервью с предпринимателями и менеджерами высшего управленческого звена виртуальных предприятий Азии, США и Западной Европы. Проект был поддержан Швейцарским обществом по организациям, которое осенью 1997 г. опубликовало обзор "Преимущества благодаря виртуализации"[2].

Пространство виртуализации включает четыре категории явлений – виртуальный рынок, виртуальную реальность, внутриорганизационные и межорганизационные сетевые объединения. Последние охватываются одним понятием – виртуальные организационные формы. Во внутриорганизационных формах степень выражения виртуальности как соответствие ее специфическим признакам ниже, чем в межорганизационных формах. В виртуальном пространстве границы между категориями и типами виртуализации могут пересекаться.

Под виртуальным рынком понимаются предлагаемые системой Интернет коммуникационные и информационные услуги коммерческого назначения.

Элементами электронного рынка являются:

- 1. Свободный доступ к рынку и равноправие партнеров.
- 2. Добровольное участие и подверженность рыночных событий влиянию участников.
- 3. Повышение прозрачности рынка с одновременным снижением различий в степени информированности партнеров.

Виртуальные рынки, действующие в реальном масштабе времени, позволяют осуществлять торговлю, охватывающую весь мир, круглосуточно, в результате чего теряют смысл связанные с пространством и временем представления о рынке, а соответствующие услуги способствуют снижению издержек и росту эффективности торговли вообще и сбыта в частности, а также повышению удовлетворенности клиентов. Стержневыми словами здесь являются виртуальные покупки, банковские операции, обучение, виртуальные ярмарки, виртуальные издательства, электронная торговля и тому подобное.

Виртуальная реальность – это имитация реальных процессов разработок и производства в кибернетическом пространстве, которое одновременно является и средой, и инструментом. В качестве инструмента она позволяет интуитивно выстроить сложные структуры, в качестве среды – дает возможность мысленно представить продукт, здания, рабочие места, машины и оборудование до того, как они обретут реальное существование. Человек воспринимается при этом как часть виртуального окружения, которое с помощью комбинации пространственных, звуковых и визуальных сигналов формирует качественно новое понимание вещей. Путем исследования виртуальной реальности делается попытка установить связь между средовым и техническим аспектами интерактивной коммуникации. Основные области использования результатов этих исследований – создание виртуальных прототипов, а также виртуальное планирование труда и производства.

Внутриорганизационные сети охватывают широкую гамму работ на дому и работ с использованием средств телесвязи, а также работ с применением банков знаний или сетей знаний. Их общим признаком является объедине-

ние в единую сеть отдельных сотрудников с помощью современных информационных и коммуникационных технологий. Пионерами в этой части виртуальной организации труда являются компании IBM, Siemens, а также крупные консультационные предприятия и банки.

Межорганизационные сети - объединения экономических субъектов, предполагающие развитие устойчивых долгосрочных связей между ними и делегирование контроля над управлением совместной деятельностью при отсутствии юридически оформленного трансфера прав собственности. В настоящее время уже работает множество межорганизационных динамичных сетей, которые выходят за границы одного предприятия:

- 1) Временная модульная сеть объединяет системных партнеров с явно выраженной ориентацией на ключевые компетенции. Для такой сети характерны низкая заменяемость партнеров, ограниченность сроков существования, асимметричная зависимость партнеров по сети. Кооперация компаний Mercedes и Swatch (Smart Car) показывает, каким образом системным партнерам удается распределять риски по инвестициям и добиваться намеченных результатов;
- 2) Сеть для выполнения отдельных заказов рассчитана на мобилизацию ориентированных на проект высококлассных ресурсов. Предусмотрена заменяемость партнеров, сроки заказов строго ограничены, зависимость партнеров по сети симметрична. В земле Баден-Вюртемберг консультационное агентство АВАG по переработке отходов организует по заказу группы для решения соответствующих задач. Работа сети свидетельствует, что силами малочисленного постоянного коллектива можно добиться эффективного выполнения заказов даже в государственном секторе. В Германии работает еще несколько аналогичных виртуальных образований;
- 3) Целевые сетевые объединения в сфере воздушных и автомобильных перевозок, страхования, а также в химической промышленности показывают, каким образом с помощью виртуальной кооперации могут быть предложены рынку "умные" решения. Гибкие сети позволяют оптимизировать услуги клиентам. Кооперация в таких сетях, отличающихся высокой степенью открытости

и симметричной зависимостью партнеров, рассчитана на предложение общих решений;

- 4) Централизованно управляемая сеть практикуется, в частности, компанией Nintendo. Опыт подобного виртуального предприятия демонстрирует возможность выживания с помощью действующей в мировом масштабе сети с заменяемыми партнерами, которая ориентируется на собственные ключевые компетенции. Фирма специализируется на координации и управлении производственными процессами. Классическим примером использования подобных виртуальных форм могут служить брокерские сети с асимметричной зависимостью партнеров. Характерны гибкость принятия решений (типа "производить или покупать") и односторонняя заменяемость партнеров; • долгосрочные сетевые пулы служат для создания ориентированных на заказ виртуальных предприятий. Основой сотрудничества является доверие к партнерам и общие ценностные ориентиры. Для подобных пулов свойственна симметричная зависимость сетевых партнеров. Примером предприятия этого типа может служить немецкая региональная организация Euregio. Подобное виртуальное образование наибольший интерес представляет для мелких и средних предприятий, которые благодаря такой кооперации обеспечивают возможность получать заказы и снижать издержки;
- 5) Междисциплинарные сети знаний являются объединением носителей "ноу-хау" (отдельных лиц или организаций). Характеризуются централизованным управлением, выходящим за рамки выполнения отдельных заказов, симметричной зависимостью партнеров. Создание подобной сети знаний и последовательная ориентация на производственные "ноу-хау" позволили тайваньской высокотехнологичной фирме Startek добиться мирового признания;
- 6) Сети для крупных проектов являются открытыми организациями, нацеленными на рациональное объединение ресурсов. Для привлечения ключевых компетенций и финансов на мировом рынке ими широко используется система Интернет;

7) Специальные сети ориентируются на выполнение отдельных заказов с цифровой передачей данных. Используются услуги системы Интернет. С помощью таких сетей к участию привлекаются всемирно известные высококлассные партнеры [2].

Для функционирования временного сетевого объединения, выходящего за границы отдельной фирмы, жизненно необходимо последовательное и эффективное использование современных информационных и коммуникационных технологий. Электронные торги товарами и услугами (электронный бизнес) базируются на эксплуатации системы Интернет как всемирно принятой коммуникационной платформы. Без внутренней сети немыслимы и гибкие внутрифирменные формы разделения труда на базе трансфера знания.

Отличительным признаком гибкой формы сотрудничества за рамками одного предприятия является также динамичная увязка и объединение компетенций партнеров. Практика показывает, что каждый участник сети располагает конкурентоспособными ключевыми компетенциями, которые позволяют создать "лучшую в своем роде организацию". Для производства в соответствии с заказом товаров и услуг привлекаются лучшие внутренние и внешние ресурсы, которые имеются у партнеров или арендуются у третьей стороны [1].

Объединение ресурсов при создании виртуальных организаций характеризуется территориальной независимостью, иначе говоря, формирование ресурсных пулов и решение задач по принципу разделения труда происходят невзирая на региональные границы. Сотрудничество часто носит временный характер или организуется на определенный срок. Преимущества виртуальных сетей в таком случае очевидны: расширение действующего ресурсного потенциала идет без утраты гибкости; внутренняя координация осуществляется с помощью информационной технологии, подкрепленной культурой взаимного доверия; возможно параллельное управление самыми разнообразными процессами производства благ. Виртуальное предприятие делает больше из того немногого, чем располагает, так как оно вместо капиталовложений в машины и оборудование может использовать сети носителей компетенций.

Такие испытанные формы сотрудничества, как стратегические альянсы или совместные предприятия, лишь в ограниченной степени могут приспособиться к динамике современного рынка. Быстро меняющаяся ситуация ограничивает использование форм кооперации на зафиксированных в договорах условиях. Виртуальные сети позволяют преодолеть этот недостаток за счет своей открытости и гибкости. Высокие трансакционные издержки, которые свойственны подобным "рыхлым" сетевым формированиям, могут с лихвой компенсироваться благодаря возможностям, предоставляемым информационно-коммуникационными технологиями, тем более что в дальнейшем коммуникационные издержки будут непременно снижаться.

Растущая виртуализация ведет и к изменению традиционных представлений о границах отраслей. Роли отдельных участников рынка, например на разных этапах сбыта, надо определять заново. Возникают нетрадиционные инновационные пакеты товаров и услуг. Все это требует нового определения правил рыночной игры.

Формирование виртуальной сети сулит выгоду как клиенту, так и сетевым партнерам. Клиент обретает в одном лице исполнителя своего заказа и благодаря оптимизации системы производства благ извлекает максимальную пользу. Сетевые партнеры получают возможность ввести в дело свои ключевые компетенции и участвовать в выполнении самых разнообразных заказов, которые поодиночке они не могли бы реализовать. Таким образом, причиной и целью создания виртуальных партнерств выступает взаимная выгода.

Первым импульсом к образованию виртуального предприятия является поступление рыночного заказа, для выполнения которого формируется виртуальная сеть из партнеров по производству товаров и услуг. Все участники исходя из своих ключевых компетенций предоставляют в распоряжение новой организации необходимые ресурсы (кадры, сырье, управленческие структуры, финансовые средства и пр.) и способности ("ноу-хау", специальные знания).

Информационные и коммуникационные услуги оптимизируются в соответствии с новыми требованиями посредством сети электронно-технических

средств, благодаря чему заказ клиента исполняется быстрее, лучше, дешевле, гибче. Для осуществления последующих заказов на базе уже действующего предпринимательского пула создаются новые виртуальные сетевые конфигурации [2].

Сроки существования виртуальной организации зависят, в частности, от времени, необходимого на ее создание. Продолжительность работы виртуальной сети непосредственно определяется поставленными перед ней целями, поэтому партнерство может быть длительным или краткосрочным. На сроки функционирования влияют также размеры заказов. Создание и работа виртуальных предприятий требует решения не только производственных вопросов. Хотя успех пионерных виртуальных организаций очевиден, а шансы на успех формируемых виртуальных сетей вполне реальны, в более широком контексте остается открытым ряд вопросов. Они касаются философских, психологических, социальных, правовых, общехозяйственных и некоторых других аспектов развития общества. Социальные последствия растущей виртуализации вполне представляемы уже сейчас. Вполне возможно, что на смену классической модели индустриального общества придет не информационное, а общество, не знающее границ.

#### Список использованных источников

- 1. Катаев, А.В. Анализ особенностей организации и управления виртуальными предприятиями [Электронный ресурс]/ Электрон. текст. дан. Режим доступа: http://www.aup.ru/articles/management/3.htm. Заглавие с экрана.
- 2. Ханс Вютрих. Виртуализация как возможный путь развития управления [Электронный ресурс]/ Электрон. текст. дан. Режим доступа: http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/19 5 99.htm— Заглавие с экрана.

#### Вопросы и ответы по докладу

Вопрос 1. Какие основные особенности можно выделить у виртуальных форм организаций?

Ответ. В качестве основных особенностей виртуальных организаций можно выделить использование современных информационных и коммуникационных технологий; динамичную увязку и объединение компетенций партнеров; территориальную независимость организаций, участвующих в объединении; открытость и гибкость. Основной целью создания виртуальных партнерств выступает взаимная выгода.

Вопрос 2. Что включает в себя понятие «виртуальный рынок»?

Ответ. Виртуальный рынок включает в себя такие элементы, как равноправие партнеров, добровольное участие, повышение прозрачности рынка, свободный доступ к рынку и снижение различий в степени информированности партнеров. В целом виртуальный рынок означает возможность предоставления коммерческих и информационных услуг через систему Интернет в масштабе реального времени, круглосуточно, и осуществление торговли по всему миру более эффективно и с более низкими издержками.

# ИННОВАЦИЯ ПРИ ОПТИМИЗАЦИИ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ АЛТГТУ

Баранов А.С.

Одним из направлений оптимизации расходов АлтГТУ в кризисной ситуации является снижение затрат на персонал.

Направления снижения затрат на персонал следующие [1]:

- снижение Фонда оплаты труда, без сокращения численности персонала;
- снижение Фонда оплаты труда за счет сокращения численности персонала, связанного со снижением объемов производства и оказания услуг;
- снижение затрат за счет выведения отдельных функций на аутсорсинг (соответственно – сокращение численности персонала либо отсутствие необходимости нанимать персонал для выполнения необходимых функций для АлтГТУ);
- снижение бонусной (премиальной) части по итогам отчетного периода (однако для этого должно быть основание невыполнение поставленных результатов (показателей) по итогам отчетного периода);
- снижение расходов корпоративного, общехозяйственного характера.

Как видно из решений Ученого совета АлтГТУ и решений комиссии по оптимизации структурных подразделений вуза АлтГТУ прибег именно к снижению численности персонала, как к способу сокращения своих расходов.

Обдуманное и осознанное снижение затрат может быть достигнуто руководством АлтГТУ путем оптимизации организационной структуры управления.

В практике для оптимизации организационной структуры (снижения численности персонала) используются следующие подходы [2]:

• функциональный подход: перераспределение функций в рамках одного или нескольких структурных единиц (подразделений) АлтГТУ (путем

объединения нескольких функций в рамках одной должностной позиции, которые ранее дублировались, выполнялись двумя и более сотрудниками, но в условиях сокращения деятельности, функция выполняется меньшими трудозатратами);

- организационный подход: реструктуризация организационной структуры как в рамках подразделения (снижение уровней подчиненности, управления), так и АлтГТУ в целом (укрупнение нескольких подразделений в одно);
- процессный подход: построение системы управления АлтГТУ, основанной на бизнес-процессах;
- проектный подход: создание системы управления АлтГТУ, основанной на проектной структуре управления;
- **бенчмаркинг:** оптимизация системы управления АлтГТУ на основе анализа опыта аналогичных образовательных организаций, которые работают в сфере образования в Алтайском крае.

Чаще всего для снижения численности персонала используются функциональный и организационный подходы. Рассмотрим более подробно два этих подхода.

Для оптимизации численности персонала подразделения с использованием функционального подхода необходимо выполнить следующие операции:

- 1. определить полный перечень функций оптимизируемых структурных подразделений на основе положений об этих подразделениях, утвержденных должностных инструкций и функций, фактически выполняемых сотрудниками, выявленных по результатам проведения личных интервью;
- 2. оценить фактические трудозатраты на выполнение каждой функции в течение дня(месяца, года) в рамках оптимизируемых структурных подразделений, а также определить структуру рабочего времени каждого сотрудника. Причем в выполнении отдельной функции могут принимать участие несколько специалистов (выполняют отдельные работы, входящие в состав функции). Данную оценку можно осуществить несколькими методами:

- фотография рабочего дня сотрудников (фотография может быть составлена как самим сотрудником с помощью специальных анкет, либо фиксироваться консультантом в ходе выполнения работы);
- о наблюдение за работой сотрудников;
- о анкетирование или интервьюирование сотрудников. Исследование необходимо проводить в период максимальной нагрузки сотрудников в течение недели или месяца (в зависимости от специфики деятельности подразделения, цикличности выполнения функций). Период определяется исходя из опыта руководителя подразделения и ведущих специалистов. На основе полученных данных затраты на выполнение каждой функции (работы) каждым сотрудником суммируются и подводятся итоги сколько человеко-часов приходится в месяц на каждую функцию.
- 3. выявить дублирующие и излишние функции (работы). Необходимо определить долю рабочего времени, которая занимает (либо ранее занимала, что в основном касается излишних функций) их выполнение в общем объеме трудозатрат в течение месяца (в часах). Таким образом, выявленные трудозатраты (в часах) можно пересчитать в количество штатных единиц, подлежащих увольнению либо перераспределению функций и закреплению их за конкретным сотрудником. В нашем случае дублирование функций (работ) происходит в рамках нескольких подразделений. Данный факт выявлен в ходе комплексного исследования организационной структуры управления подразделениями;
- 4. определить излишнюю нагрузку по оставшимся функциям. Если для выполнения нужных функций сотрудники вынуждены задерживаться или выходить на работу в выходные дни, то размер излишней нагрузки пересчитывается в штатные единицы и принимается решение об увеличении штата или о перераспределении дополнительной ставки с одновременной корректировкой системы мотивации персонала;
- 5. аттестовать персонал и оценить его соответствие квалификационным требованиям. Проведение данных мероприятий можно провести как собственными силами, так и с привлечением независимых экспертов (консультан-

- тов). Результаты позволят руководству принять взвешенные решения по сокращению численности персонала.
- 6. принять решение руководством компании о перераспределении функций (как в рамках подразделения, так и между несколькими структурными единицами), увольнении, повышении квалификации и ротации персонала.

Использование **организационного подхода** в оптимизации численности отдельно взятого структурного блока включает следующие работы:

- определение фактического показателя управляемости (необходимо определить, сколько специалистов находится в прямом подчинении у каждого руководителя, кроме того необходимо обратить внимание и на функциональную подчиненность) и сравнение с нормой управляемости. По результатам сравнения выносятся предложения руководству компании о преобразовании организационной структуры и перераспределении функций. Например, если фактический показатель управляемости превышает норму, то принимается решение о создании новых отделов, назначении заместителей, которым передаются отдельные функции управления либо принимается решении о переподчинении отдельных структурных единиц. Если показатель ниже нормы, то стоит рассмотреть возможность объединения структурных единиц (отделов, групп). В обоих случаях, как правило, численность персонала существенно не изменится, за исключением возможного снижения численности в случае объединения структурных единиц;
- анализ существующей организационной структуры блока (состоящего из нескольких подразделений) либо отдельного подразделения (например, финансово-экономический блок (ФЭБ) и планово-экономический отдел (ПЭО) в составе данного блока). В рамках анализа определяются излишние уровни подчиненности и выявляются подразделения, совмещающие функции исполнителя и контролера. Принимается решение о сокращении излишних уровней подчиненности (соответственно увольнении или ротации руководителей). Если подразделения совмещают функции исполнителя и контролера, то принимается решение об их переподчинении или выводе из состава ФЭБ. Например, ес-

ли Планово-экономический отдел (ПЭО), в функции которого часто входит контроль, подчиняется главному бухгалтеру, то должно быть принято решение о его переподчинении напрямую финансовому или генеральному директору. Может быть принято решение и о выводе из состава ФЭБ службы внутреннего контроля с дальнейшим переподчинением генеральному директору;

• преобразование организационной структуры с учетом ликвидации излишних иерархических уровней и изменения структуры подчинения по ряду отделов, а также принимаемых в дальнейшем решений об увольнении или ротации сотрудников [1].

Описанные выше подходы к оптимизации организационной структуры компании менее продолжительные и затратные по сравнению с процессным, проектным подходом и бенчмаркингом.

В рамках оптимизации структурных подразделений вуза предлагается, применив функциональный и организационный подход, объединить несколько подразделений, имеющих отношение к подготовке и поступлению в вуз. В силу функционального единства задач, стоящих перед подразделениями, предлагается объединение трех структурных подразделений (Приемная комиссия, Отделение довузовской подготовки и Центр профессиональной ориентации) в единую структуру – отделение подготовки и приема поступающих (ОПП).

#### Список использованных источников

- 1. Оптимизация организационной структуры управления компанией во время кризисной ситуации в экономике Электронный ресурс [Точка доступа]:http://www.fbk.ru/publications/columns/7995/
- 2. "Кадровая служба и управление персоналом предприятия", 2010, N 5 Электронный ресурс [Точка доступа]:http://hr-portal.ru/article/optimizaciya-organizacionnoy-struktury-kompanii-pereocenka-strategii

#### Вопросы и ответы по докладу

Вопрос 1. С какой целью планируется объединение трех структур АлтГ-ТУ (Приемная комиссия, Отделение довузовской подготовки и Центр профессиональной ориентации)?

Ответ. Данные структуры занимаются фактически решением одной задачи только в разные временные промежутки. Часто возникают ситуации, когда информация, поступающая от одного подразделения, используется в работе другого. И наоборот, когда одному подразделению требуется функциональная поддержка другого.

Вопрос 2. Чем отличаются функциональный и организационный подходы при оптимизации структурного подразделения?

Ответ. Функциональный подход заключается в перераспределении функций в рамках одного или нескольких структурных подразделений АлтГТУ путем объединения нескольких функций в рамках одной должностной позиции. Организационный подход заключается в реструктуризации организационной структуры в рамках подразделения (укрупнение нескольких подразделений в одно).

## Часть 2

## Роль информационнокоммуникационных технологий в развитии бизнеса

## НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ: ОСНОВ-НЫЕ ИДЕИ И ПРОБЛЕМЫ

Игнатенко Н.С.

Развитие электронной коммерции одна из важнейших тенденций современной мировой экономики. Но вместе с позитивным влиянием на экономику этот вид деятельности приносит и определенные проблемы, такие как сложность обложения налогами операций, связанных с электронной коммерцией. Основные принципы и подходы к ее налогообложению разработаны Организацией экономического сотрудничества и развития, однако в российском законодательстве не все они учтены, что затрудняет развитие электронной предпринимательской деятельности в нашей стране.

Электронная коммерция делится на торговлю между компаниями, розничную реализацию товаров и услуг и интернет-аукционы. Кроме того, существуют такие понятия, как электронная торговля, электронный банкинг, электронные страховые услуги и др. Они связаны с отдельными видами электронной коммерции (ЭК). Например, под электронной торговлей чаще всего понимают торговлю ценными бумагами через Интернет, а под электронным банкингом и страховыми услугами - подачу распоряжений банку о перечислении денежных средств и заключение договоров страхования через Интернет соответственно [3].

В последние годы во всем мире наблюдается постоянный и значительный рост ЭК. Все больше людей покупают и все больше компаний предлагают товары и услуги через Интернет. Кроме того, быстро развивается электронная торговля между странами. Однако растет и число проблем, связанных с налогообложением операций, которые осуществляются в рамках электронной предпринимательской деятельности.

Анализ рынка ЭК - достаточно сложная задача. Серьезную проблему при этом представляет высокая динамика изменения оцениваемых показателей, что

позволяет с уверенностью говорить о значительном потенциале развития, но затрудняет оценку текущего состояния рынка. Для России эта проблема также актуальна.

Кроме того, в нашей стране отсутствует государственный статистический учет в данной сфере. В отличие от Евростата Росстат не учитывает ключевые показатели, связанные с ЭК. Показателей, характеризующих уровень доступа населения и компаний в Интернет, недостаточно для точной оценки развития ЭК в России. Возможно, отсутствие такого учета связано с пока еще низким влиянием Интернета на российскую экономику, тем не менее без этих показателей окончательную оценку давать было бы неправильно, когда в то же время для Евросоюза электронная коммерция стала неотъемлемой частью экономики.

В отсутствие официальных данных большое внимание общественности привлекают достаточно часто выпускаемые независимыми компаниями отчеты, посвященные развитию Интернета и ЭК в России. Проблема заключается в том, что такие компании не обладают достаточными ресурсами для ведения подобной статистики. Их отчеты не носят регулярного характера, зачастую в них не содержатся методики расчета отдельных показателей.

В этой связи стоит упомянуть недавнее исследование «Экономика Рунета в 2011-2013», позиционированное как наиболее точный анализ развития рынка российской ЭК. Это действительно самое полное из существующих исследований данной сферы, поскольку в нем приведена методика оценки и расчета рынка ЭК. К тому же оно показало более высокий уровень объема электронной коммерции в России, в отличие от ранних исследований. Но и оно не лишено недостатков, поскольку основано на мнении экспертов, сотрудников крупных участников рынка и специалистов в различных областях интернет-технологий, а не на статистической отчетности. Это обуславливает субъективность оценок и невозможность учесть вклад небольших компаний в общий оборот электронной торговли [2].

Тем не менее, за отсутствием альтернатив, на основании данных из имеющихся источников попытаемся дать оценку развитию рынка ЭК в России.

Он сейчас испытывает подъем - по темпам роста за 2011-13 г. был четвертым в мире, и темпы роста все увеличиваются.

Уже более 10 лет развитие электронной коммерции привлекает внимание налоговых администраций наиболее развитых стран, а также международных организаций. Проблемы налогообложения ЭК во всех странах мира во многом схожи. Основное сходство заключается в том, что часто не ясно, кем и в какой бюджет должны быть уплачены налоги в том или ином случае. Ввиду специфики электронной коммерции и отсутствия универсальных рычагов контроля уплаты налогов даже передовые страны несут налоговые потери. Большое внимание вопросам налогообложения ЭК уделено в рекомендациях ОЭСР. Еще в 1998 г. ею были приняты основные принципы налогообложения электронной коммерции, которые в дальнейшем легли в основу рекомендаций для ЭК. Последние постоянно развиваются и совершенствуются, поскольку данный вопрос с каждым годом требует все большего внимания.

Основные принципы были сформулированы следующим образом: налогообложение электронной торговли возможно в рамках существующих подходов, поэтому нет необходимости во введении новых налогов для ЭК. Тем не менее отсутствие необходимости введения новых налогов не исключает возможности введения новых или изменения существующих процедур и методов при расчете и уплате налогов применительно к ЭК, если это необходимо. Принципы налогообложения ЭК должны гарантировать защиту интересов каждой страны и ее суверенитета с точки зрения налоговых поступлений, а также справедливое распределение налоговых поступлений между странами. Система налогообложения должна исключать, с одной стороны, двойное налогообложение, а с другой возможность уклонения от уплаты налогов [3].

В настоящее время эти принципы активно используются большинством развитых стран при адаптации налоговых систем к развитию ЭК, хотя часто это затруднено влиянием национального законодательства.

Таким образом, законодатели разных стран подходят к налогообложению ЭК одинаково: нет никакой необходимости вводить новые налоги для обложения совершаемых в рамках электронной торговли операций, вместо этого стоит адаптировать к этой сфере существующие правила расчета и уплаты налогов.

При этом учитывается, что продажа товаров через Интернет - лишь один из методов их реализации, поэтому налоги, связанные с ЭК, растворяются в общей массе налогов. Тем не менее ЭК внутри страны все-таки имеет свои особенности с точки зрения налогообложения в сравнении с другими видами предпринимательской деятельности, поскольку занимающиеся ею компании в большинстве случаев сложно проверить на предмет полноты уплаты налогов. Многие из них могут часто менять местонахождение или широко использовать услуги сторонних фирм и таким образом иметь небольшой штат, малые офисные помещения и не иметь собственных складов. Кроме того, электронной коммерцией, как правило, занимаются небольшие и недавно зарегистрированные фирмы. Все это, вместе взятое, позволяет отнести предприятия, занимающиеся торговлей через Интернет, к трудно облагаемым налогоплательщикам, т. е. к таким, к которым стандартные методы налогообложения плохо применимы. Поэтому доля неуплаченных ими налогов достаточно высока.

Однако это не делает таких налогоплательщиков исключительными в плане налогообложения, поскольку к трудно облагаемым относятся практически все малые предприятия. В этом смысле ЭК не сильно отличается от рыночной торговли, т. к. оба варианта предпринимательской деятельности нелегко проверять на предмет уплаты налогов. Кроме того, по мере роста конкретного предприятия, занимающегося интернет-коммерцией, его деятельность становится более важной для налоговых органов и его операции легче отследить за счет роста оборота. Оно уже не будет трудно облагаемым налогоплательщиком по общим критериям. Большой интерес представляет ЭК между двумя и более странами, поскольку она весьма специфична и требует специального налогового регулирования [1].

Существует общепризнанное деление налогов на прямые и косвенные. Компании платят как первые, прежде всего налог на прибыль, так и вторые -НДС, акцизы или налог с продаж. Все эти налоги играют важную роль в пополнении бюджетов в большинстве развитых стран. Развитие ЭК и международной торговли с использованием Интернета создает для них проблемы.

Важный момент в международной ЭК - определение страны, в бюджет которой будет уплачен налог. Это напрямую связано с концепцией избежания двойного налогообложения с одной стороны и необходимостью пополнения национального бюджета с другой. В качестве примера прямых налогов разберем налог на прибыль. Он обычно уплачивается в той стране, где зарегистрирована компания, вне зависимости от места источников ее доходов. Кроме того, обычно облагается налогом полученная в конкретной стране прибыль иностранной компании, имеющей там же постоянное представительство. Если такого представительства нет, доход компании может облагаться у источника дохода. При существовании такого явления, как электронная коммерция, компании могут вести деятельность в большинстве стран мира, не создавая постоянного представительства, а просто предлагая товары и услуги через Интернет. Таким образом, у них появляется возможность торговать напрямую в других странах без уплаты в них налога на прибыль, а у тех государств, где фирма зарегистрирована и ведет торговлю посредством ЭК, часто нет никакой возможности отследить эти операции и тем более добиться обложения их налогом. Единственный выход - ограничить ввоз купленных физическими лицами товаров, но для электронных товаров это в принципе невозможно.

Еще больше проблем, связанных с электронной коммерцией, возникает при сборе косвенных налогов. В случае, когда товар куплен в одной стране и ввезен в другую, задействованы достаточно сложные механизмы начисления налогов, возврата НДС при экспорте и начисления налогов в стране, куда он импортируется. Есть проблемы с обложением НДС товаров в международных почтовых отправлениях, поскольку нет возможности оценивать их в каждом отправлении. Самая большая проблема связана с обложением НДС электронных товаров, поскольку они не имеют вещественной формы [2].

Сложности, связанные с уплатой прямых и косвенных налогов, широко обсуждались еще до возникновения и развития ЭК, которая лишь актуализиро-

вала их. Товарооборот международной торговли постоянно растет, в т. ч. благодаря ЭК. Новая проблема заключается в том, что теперь и физические лица активно включаются в нее. Они могут заключать сделки на покупку товаров и оказание услуг, что влечет трудности с контролем за уплатой налогов и таможенных пошлин. Велика вероятность, что определенные группы товаров попадают в страну без уплаты налогов и пошлин в большом количестве за счет многочисленных лиц, ввозящих их и заказывающих их доставку в сравнительно небольших объемах. Например, товары, заказанные за рубежом, могут быть доставлены в страну через почтовые каналы. Причем дополнительные сборы в форме таможенных пошлин и налогов за ввоз товаров могут в отдельных случаях не взиматься - когда их вес и стоимость не превышают порогового значения.

Подводя итог, можно отметить, что развитые страны и международные организации частично решили проблемы налогообложения ЭК путем совершенствования существующих налогов, прежде всего при определении и уплате НДС. Несмотря на проделанную работу, определенные трудности остаются, что во многом связано с отсутствием надежных рычагов воздействия на компании, зарегистрированные в других странах.

В России налогообложению электронной коммерции пока что не уделяется достаточно внимания. В настоящее время в законодательстве практически нет норм, направленных на регулирование налогообложения в этой сфере. На это имеются объективные причины. Поскольку Россия не член ОЭСР, рекомендации данной организации для нее необязательны. С учетом того, что наша экономика ориентирована на экспорт энергоносителей, налогообложение ЭК как потенциальный источник доходов бюджета пока малоинтересно [3].

Тем не менее в последние годы неоднократно предпринимались попытки законодательно урегулировать общие положения осуществления ЭК, но вопросы налогообложения поднимались только на уровне международных конференций. При этом в российском налоговом законодательстве отсутствует базовое определение электронной коммерции или торговли через Интернет, что

препятствует разработке принципов налогообложения ЭК и не дает возможности использовать дифференцированный подход по отношению к данному виду бизнеса.

Кроме того, в законодательстве не определено, по какому принципу облагать налогами реализуемые через Интернет электронные продукты: как товары или как услуги. На практике их реализация обычно считается услугой. Это соответствует опыту стран ЕС - все интернет-продажи облагать НДС как реализацию услуг. НК РФ пока не учитывает существование цифровых товаров.

В ЕС местом реализации электронных товаров обычно считается местонахождение покупателя, в то время как при реализации традиционных - местонахождение продавца. В настоящее время покупка электронных товаров российскими потребителями в зарубежных интернет-магазинах НДС не облагается, а в странах ЕС товаров из-за рубежа, в т.ч. из России, облагается.

Важно также отметить, что выбор между товарами и услугами для целей налогообложения имеет и другое значение: обычно в странах, где существует НДС, при реализации на экспорт услуг не предусмотрен его возврат. В этом плане применяемая в России практика при обложении НДС электронных товаров соответствует европейской.

Другая проблема российского законодательства связана с налогообложением операций физических лиц, приобретающих товары за рубежом. Например, в России при получении в международных отправлениях в течение календарного месяца товаров таможенной стоимостью более €1000 с суммы превышения подлежат уплате пошлины и налоги с применением единой ставки 30 % от таможенной стоимости товаров, но не менее €4 за один килограмм веса. В России самые мягкие ограничения при взимании платежей за международные почтовые отправления. Это важный показатель, который позволяет утверждать, что в нашей стране есть серьезные позитивные стимулы роста оборота электронной коммерции. Но такой рост может быть связан прежде всего с импортом товаров из других стран без уплаты пошлин, а это в определенной степени отрицательный фактор для развития ЭК внутри страны и экономики в целом, и,

кроме того, импорт может снижать поступления в бюджеты различных уровней [3].

Учитывая, что экономические процессы в России идут в том же направлении, что и в остальных странах, в ближайшем будущем можно ожидать ускорения развития ЭК, а вместе с этим и обострения проблем, связанных с ее налогообложением. Следовательно, уже сейчас необходимо просчитать последствия бюджета. И принять меры ДЛЯ минимизации возможных потерь В первую очередь необходимо дать определение понятию электронной коммерции для целей статистики и обеспечить сбор статистических данных, характеризующих ее развитие и значение в экономике. Кроме того, основываясь на данных статистики, необходимо внести в налоговое законодательство поправки, в т. ч. связанные с обложением электронных товаров НДС - аналогично соответствующим европейским нормам.

Также следует адаптировать отдельные налоги к существующим и все ярче проявляющимся изменениям в экономике. Отдельный важный момент - контроль над объемами международных почтовых отправлений, поскольку эти каналы поставки товаров могут стать серьезным препятствием как для развития розничной торговли отдельными группами товаров внутри страны, так и для поступлений в бюджет. Решения о повышении и понижении максимального объема ввозимых товаров, которые могут ввозиться без пошлин и налогов, а также об изменении ставок пошлин и налогов при превышении этого ограничения должны приниматься с учетом текущего объема почтовых отправлений и состояния экономики.

#### Список использованных источников

1. Корень, А.В. Налогообложение субъектов электронной коммерции: проблемы и перспективы [Текст] / А.В.Корень. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2010. - 176 с.

- 2. Налогообложение электронной коммерции: проблемы и перспективы [Электронный ресурс] : [Сайт]. Электрон. текст. дан. 2012. -Режим доступа: http://kapital-rus.ru/articles/article/203298. Загл. с экрана.
- 3. Налогообложение электронной коммерции [Электронный ресурс] : [сайт]. Электрон. текст. дан. Режим доступа: http://www.webeconomy.ru/index.php?page=cat&cat=mcat&&mcat=208&type=new s&newsid=1732. Загл. с экрана.

#### Вопросы и ответы по докладу

Вопрос 1. Какие известны примеры электронной коммерции?

Ответ. На данный момент одним из самых известных видов электронной коммерции являются интернет-магазины, в особенности распространенные на международном уровне. Российские потребители пользуются услугами таких крупных интернет-поставщиков, как Ali-Express, Alibaba, E-Bay и др. Причем, если первые два образования азиатского (китайского) происхождения, то E-Bay – американского. Ali-Express представляет собой аналог Alibaba, только товары предлагаются в большей степени в розницу, тогда как крупные продавцы Alibaba нацелены только на крупные оптовые продажи. На подобных сайтах можно найти все: от косметики до драгоценных украшений и предметов домашнего интерьера, - то есть все, что можно отправить современными возможностями грузоперевозок и международной почтой.

Вопрос 2. В каких странах больше придают значение проблемам налого-обложения электронной коммерции – в европейских или азиатских?

Ответ. Конечно же, европейские страны в большей степени заинтересованы в установлении эффективной системы налогообложения ЭК. Большая часть всего потока товаров по интернету как раз направлена из Азии в Европу, соответственно, наибольшие упущенные возможные пополнения бюджета приходятся как раз на европейские страны. Также, часть товаров составляет скрытую и явную конкуренцию для отечественных товаров, что также не может оставаться незамеченным для данных государств.

# ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ И ЭЛЕКТРОННЫЙ БИЗНЕС: НОВАЯ ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНИЯ

Исакова Ю.С.

Е-Соттегсе представляет собой комплекс сервисов и технологий, благодаря которым компании и частные лица могут предлагать в Интернете свою продукцию либо услуги, принимать заказы от клиентов, выставлять счета на оплату, а также получать оплату и перечислять деньги контрагентам.

Своим рождением первые системы электронной коммерции обязаны появлению технологий автоматизации продаж и внедрению автоматизированных систем управления ресурсами корпораций. В 1960 американские компании American Airlines и IBM приступили к созданию автоматизированной процедуры резервирования мест на авиарейсы. Таким образом, созданная система SABRE (Semi-Automatic Business Research Environment) сделала воздушные перелёты более доступными для рядовых пассажиров, так как помогала им ориентироваться в постоянно растущем количестве тарифов и рейсов. За счёт автоматизации процесса расчета тарифов при резервировании мест снизилась стоимость услуг. Это стало самым первым опытом создания системы электронной коммерции.

По результатам исследования компании InSales, суммарный оборот интернет-коммерции (а именно интернет-магазинов) в 2013 году равнялся 470 млрд. рублей. В 2014 году суммарный оборот оценивался в 350 млрд. рублей, то есть прирост составил 34 % (рисунок 1).

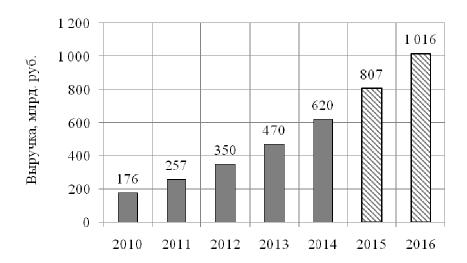


Рисунок 1 – Оборот Интернет-коммерции в России по годам [3].

Количество интернет-магазинов за 2013 год увеличилось на 20 % и составило 39 тыс. [3]. Представленные данные наглядно свидетельствуют об объемах рынка и его динамичном развитии.

В теории и практике электронную коммерцию принято делить на следующие категории:

- 1) business-to-business (B2B);
- 2) business-to-consumer (B2C);
- 3) business-to-administration (B2A);
- 4) consumer-to-administration (C2A);
- 5) consumer-to-consumer (C2C).

Раскроем сущность каждой категории более подробно.

Системы Business-to-Business (B2B) (рисунок 2) служат для автоматизации взаимодействия бизнес-процессов компаний. Системы B2B могут выполнять функции интерактивных каталогов, автоматизированных систем приема заказов и контроля над поставками, организации и контроля платежей, обмена коммерческой информацией.

Основные признаки системы В2В сводятся к следующему:

• между бизнес-процессами организаций существует полностью автоматизированное взаимодействие (нет промежуточных звеньев в виде человека);

- существует единый стандарт передачи сообщений (наиболее распространена группа стандартов EDI Electronic Data InterExchange);
  - организаций в системе В2В может быть любое количество.

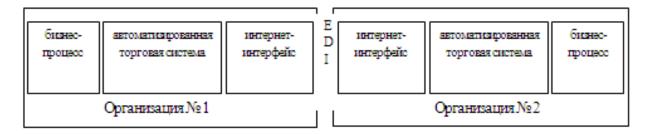


Рисунок 2 – Схема системы В2В [5].

В России существуют успешные примеры внедрения системы В2В. В 2005 году Система В2В-Энерго стала официальным единым интернет-ресурсом РАО «ЕЭС России», предназначенным для публикации информации о закупках холдинга и проведения торгов в электронной форме.

К настоящему времени в Системе всего проведено более 416 000 торгов на общую сумму, превышающую 3,7 трлн. рублей. На сегодняшний день более 186 000 организаций зарегистрированы как участники Системы B2B-Energo.

В основу работы Системы В2В-Энерго были положены лучшие российские и зарубежные разработки, отражающие новейшие тенденции в области проведения электронных торгов и закупок в сети Интернет на принципах «business-to-business» (В2В) [2].

Преимущества использования системы B2B для компаний сводятся к быстрой организации платежей между предприятиями, автоматизации и удешевлению бизнес-процессов (например, формирование заказов, контроль над поставками, обмен информацией, ликвидация торговых посредников, ускорение процессов, уменьшение количества персонала).

Работа электронной торговой площадки B2B-Energo.ru была одобрена:

- Руководством Министерства экономического развития и торговли РФ;
- Руководством Министерства РФ по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства;

- Руководством Министерства промышленности, науки и технологий РФ;
  - Руководством Министерства энергетики РФ;
  - Руководством РАО «ЕЭС России».

Системы Business-to-Customer (B2C) (рисунок 3) предназначены для организации взаимоотношения продавца и покупателя. Взаимодействие клиента с организацией происходит посредством интернет-магазина, который состоит из системы ведения торговых операций, интегрированной с бизнес-процессом в организации, и «интернет-витриной», которую видит пользователь.



Рисунок 3 – Схема системы В2С [5].

Стоит отметить, что очень многие системы, называющие себя B2C, не являются таковыми, потому в них между бизнес-процессом организации и интернет-интерфейсом отсутствует автоматизированная торговая система: ее функции выполняет менеджер. Другими словами, очень большой объем действий совершенно не автоматизирован (рисунок 4).



Рисунок 4 – Псевдо-система В2С [5].

В системе В2С процесс покупки состоит из следующих этапов: клиент заходит на сайт электронного магазина, изучает каталог продукции и выбирает нужные товары; после того, как заказ сформирован, пользователь производит оплату. Преимущества для клиентов сводятся к следующему:

• возможность заказывать и оплачивать товары, не выходя из дома (экономия времени, удобство);

- благодаря грамотной организации электронного магазина, клиент получает возможность получить полную информацию о вариантах продукции и сформировать оптимальное для себя решение;
- возможность получить дополнительный сервис (например, на сайте http://www.ozon.ru клиент может видеть отзывы людей).

Преимущества для компаний заключаются:

- в расширении бизнеса (так как Интернет глобальная среда);
- в увеличении прибыли за счет использования недорогого (при грамотном внедрении) метода продаж через сеть Интернет;
- в удержании клиентов благодаря предоставлению удобного и недорогого для компании (при соответствующем уровне автоматизации) сервиса.

Дальнейшее развитие технологий идет в направлении предоставления возможности задания уникальных (пользовательских) особенностей продукции. Это позволяет клиентам непосредственно участвовать в проектировании товаров. Например, на территории онлайнового магазина NIKEiD (www.nike.com) покупатели могут попробовать создать обувь сами. Можно выбрать подошву, цвета отделки и поместить любую надпись по желанию. Обувной шедевр можно будет сразу увидеть на экране компьютера [5].

Некоторые популярные Интернет-магазины представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Популярные Интернет-магазины в России

Интернет-магазин	Вид деятельности		
Quelle	Одежда для женщин, мужчин, подростков, детей европейских брендов,		
Quette	товары для дома и сада.		
OZON.ru	Широкий ассортимент товаров: книги, аудио и видео диски, компью-		
<u>OZOIV.Tu</u>	терные программы, электроника, товары для дома и многое другое.		
Lamoda	Интернет-магазин обуви и аксессуаров ведущих брендов Италии, Гер-		
<u>Lumouu</u>	мании, Польши, России.		
Sotmarket.ru	В продаже сотовые телефоны, коммуникаторы, GPS навигаторы, USB		
<u>Soimarkei.ru</u>	дата-кабели, гарнитуры, корпуса, зарядные устройства, аккумуляторы.		
Naonad mi	Интернет-магазин товаров для детей: развивающие игрушки, детские		
<u>Neopod.ru</u>	ноутбуки, куклы, конструкторы, средства гигиены.		

Модель business-to-administration (B2A) включает в себя все виды сделок, заключаемых между фирмами и правительственными организациями. Напри-

мер, в США информация относительно планируемых правительством закупок публикуется в сети Интернет. Все компании могут посылать свои предложения электронным способом. В добавление к объявлениям о закупках административные органы могут также предлагать возможность электронного обмена при таких операциях, как, например, возврат налога на добавленную стоимость. Данная модель организации системы электронной коммерции в России находится на этапе развития.

Направление consumer-to-administration (C2A) на современном этапе наименее развито, однако имеет достаточно высокий потенциал, который может быть использован для организации взаимодействия государственных структур и потребителей, особенно в социальной и налоговой сфере.

Система consumer-to-consumer (C2C) представляет собой сектор, в котором наблюдается общение потребителей друг с другом, объединенных посещением одного web-сайта. Считается, что любой электронный магазин можно отнести к этой сфере электронной коммерции. Сегодня мнение онлайн-сообщества о товарах и услугах становится для многих серьезным аргументом при принятии решения о покупке товара или услуги. Так, 75 % россиян (71 % глобальных потребителей) читают отзывы о товарах, прежде чем их приобрести [1].

Таким образом, у электронной коммерции существует широкий спектр преимуществ для различных категорий пользователей (таблица 2).

Таблица 2 – Преимущества E-Commerce

Организации	Потребители (население)	Общество в целом
1) Глобальный масштаб	1) Повсеместность доступа,	1) Онлайн-продажа/заказ
ведения бизнеса,	2) анонимность,	товаров/услуг уменьшает
2) сокращение издержек,	3) более дешевые продукты и ус-	автомобильный трафик и
3) относительно быстрый	луги (без наценки за аренду по-	снижает загрязнение ок-
и недорогой вывод товара	мещения, коммунальные услуги,	ружающей среды,
на рынок,	заработную плату продавцов-	2) широкий перечень пре-
4) открытость бизнеса	консультантов),	доставляемых услуг (об-
(24/7/365),	4) возможность самостоятельно-	разование, здравоохране-
5) персонализация и кли-	го выбора товаров и услуг (без	ние, коммунальное об-
ентоориентированность.	«излишне настойчивой» помощи	служивание),
	консультантов).	3) повышение уровня
		жизни.

Однако электронная коммерция имеет и ряд недостатков, среди которых стоит отметить следующие:

- для организаций: возможные сомнения клиентов по поводу принадлежности того или иного проекта/продукта/услуги компании;
- для потребителей: недоверие потребителя к услугам, продаваемым посредством интернета, невозможность «потрогать» товар руками, длительное ожидание доставки приобретенной продукции;
- для общества: привлекательная платформа для мошенничества, вытеснение с рынка традиционных оффлайн предприятий;
- для государства: недополучение в бюджет налоговых выплат, сложность борьбы с мошенничеством и защиты прав потребителей.

В качестве заключения приведем данные, полученные международной маркетинговой компанией Nielsen, представившей срез текущего поведения покупателя на рынке онлайн-торговли в России и в мире (август 2014 года) (рисунок 6). Среди многообразия товаров, доступных к покупке онлайн, россияне наиболее склонны приобретать авиабилеты (38 %), билеты на мероприятия (39 %), одежду и обувь (38 %). Глобальные потребители в целом выражают более высокую готовность делать покупки в Интернете, но популярные категории те же: авиабилеты (48 %), одежда и обувь (46 %), бронирование туров и отелей (44 %), билеты на мероприятия (41 %). Реже всего россияне планируют покупать в интернете алкогольные напитки (9 %), еду (13 %) и цветы (13 %) [3].

Город	Доля покупок	Город	Доля покупок
Москва	40%	Ростов-на-Дону	1,6%
Санкт-Петербург	8,8%	Казань	1,5%
Екатеринбург	5,8%	Воронеж	1,2%
Новосибирск	3,0%	Ижевск	1,1%
Челябинск	2,5%	Тюмень	1,1%
Самара	2,2%	Кемерово	1,0%
Нижний Новгород	2,2%	Саратов	1,0%
Уфа	2,0%	Ярославль	0,9%
Пермь	1,9%	Омск	0,9%
Краснодар	1,9%		

Рисунок 6 – Топ-20 городов по покупательской активности [3].

Если говорить о региональном распределении покупок, то большее их количество совершается в Центральном ФО (48 %), Приволжском ФО (16 %), Северо-Западном ФО (12,2 %), Сибирском и Уральском ФО (по 9,8 % и 8,8 % соответственно) [3].

По мнению руководителя практики «Управление эффективностью в местах продаж» Марины Ерсковой (Nielsen Россия), россияне энергично приобщаются к онлайн-шопингу, хотя и не столь активны, как глобальные покупатели. «И вопрос здесь не только к покупателям, сколько к ритейлерам, которые пока не используют сполна доступные онлайн-возможности. Приложения для смартфонов и онлайн-сервисы, с помощью которых можно составить шопинглист, накопить бонусы, иметь доступ к специальным предложениям и сниженным ценам – вот чего ждут покупатели, чего так не хватает российскому ритейлеру сегодня» [1].

#### Список использованных источников

- 1. За товарами онлайн // Ассоциация компаний Интернет торговли [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. Москва, 2014. Режим доступа: http://www.akit.ru/za-tovarami-online/ Загл. с экрана.
- 2. Информация о торговой площадке B2B-Energo // B2B-Energo [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. [Москва], 2014. Режим доступа: http://www.b2b-energo.ru/ Загл. с экрана.
- 3. Рынок Интернет-торговли в России в 2013 году // Retail.ru [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. [Москва], 2014. Режим доступа: http://www.retail.ru/articles/80139/—Загл. с экрана.
- 4. Сущность, развитие и особенности электронной коммерции // XPPX.org [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. [Москва], 2014. Режим доступа: http://xppx.org/business-machine/164-rynok-finansovykh-uslug/2402-sushchnost-razvitie-i-osobennosti-elektronnoj-kommertsii Загл. с экрана.

5. Электронный бизнес // BUSINESS-SITE.RU [Электронный ресурс]. – Электрон. текст. дан. – [Москва], 2012. – Режим доступа: http://business-site.ru/tag/b2b/ – Загл. с экрана.

#### Вопросы и ответы по докладу

Вопрос 1. Какой вид электронной коммерции наиболее распространен в России и почему?

Ответ. В России наиболее распространенной категорией электронной коммерции является тип B2C по той причине, что зародилась эта форма осуществления торговых операций гораздо раньше иных, предложенных к рассмотрению в докладе.

Вопрос 2. Какие дополнительные функции помимо осуществления куплипродажи можно получить посредством участия в любой из категорий электронной коммерции?

Ответ. Дополнительными функциями, к примеру, могут быть:

- участие в разработке дизайна продукции;
- возможность оставить комментарий или посмотреть отзывы других по-купателей;
- возможность записаться в очередь, например, при получении государственных услуг.

#### ОБЛАЧНЫЕ ВЫЧИСЛЕНИЯ. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Казанцев А.И.

В последнее десятилетие в сфере информационных технологий получили активное развитие облачные технологии. Википедия дает следующее определение этому понятию: «облачные вычисления (англ. cloud computing) — информационно-технологическая концепция, подразумевающая обеспечение повсеместного и удобного сетевого доступа по требованию к общему пулу (англ. pool) конфигурируемых вычислительных ресурсов (например, сетям передачи данных, серверам, устройствам хранения данных, приложениям и сервисам — как вместе, так и по отдельности), которые могут быть оперативно предоставлены и освобождены с минимальными эксплуатационными затратами или обращениями к провайдеру» [1].

Сама идея достаточно стара, по меркам информационных технологий. Ее возникновение относят к 1960-м годам. В частности, в 1961 году Джон Маккарти высказал предположение о возможности организации вычислений по принципу предоставления коммунальных услуг. Немногим позже, Джозеф Ликлайдер, которого по праву считают «отцом интернета», в своих работах посвященных режиму разделенного доступа и человеко-машинному взаимодействию, заложил мощный фундамент для дальнейшего развития технологии [5]. В последующие несколько десятилетий идея ожидала своего воплощения в реальность, для которого требовалось соответствующее развитие технической базы.

Очередным шагом к концептуализации облачных вычислений явилось появление CRM-системы Salesforce.com, которая предоставлялась по подписке в виде веб-сайта (1999) а затем и начало предоставления услуг по доступу к вычислительным ресурсам через Интернет книжным магазином Amazon.com (2002). Считается что отсылка к «облаку» использовалась как метафора, основанная на изображении Интернета на диаграмме компьютерной сети, или как

образ сложной инфраструктуры, за которой скрываются все технические детали [1].

Обычно выделяют следующие наиболее важные характеристики облачных вычислений:

- Самообслуживание по требованию, что означает самостоятельное определение потребителем вычислительных потребностей, и возможность управления такими характеристиками, как время, скорость доступа и обработки данных, объём хранимых данных и т.д.;
- Объединение ресурсов, первоначально все вычислительные ресурсы объединяются поставщиком в единый пул. Затем из этого общего пула каждому потребителю выделяется затребованное количество ресурсов.
- Эластичность, в любой момент количество ресурсов выделенных пользователю можно изменить без согласования с поставщиком. Как правило, это делается автоматически, в зависимости от нагрузки.
- Учёт потребления, поставщик услуг организует учет фактически потребляемых пользователем ресурсов (процессорное время, оперативная память, занимаемое дисковое пространство).
- Универсальный доступ, услуги доступны потребителям по сети передачи данных вне зависимости от используемого терминального устройства;

Для поставщика объединение ресурсов и неравномерное их потребление дает возможность при тех же аппаратных мощностях обслуживать большее количество потребителей. Потребители же получают легко масштабируемый, высокодоступный (англ. high availability) и отказоустойчивый сервис.

Исходя из модели развертывания, которая определяет, где располагается облако, и кто является его основными пользователями, используют следующую классификацию:

Частное облако — как правило, используется внутри одной организации.

Публичное облако — обычно предназначено для использования широким кругом лиц.

Общественное облако — используется каким-либо конкретным сообществом потребителей, например, из организаций, имеющих общие цели/задачи.

Гибридное облако — представляет собой комбинацию из двух или более различных облачных инфраструктур.

Но наиболее интересной и практически значимой представляется классификация облачных сервисов по модели обслуживания. Рассмотрим лишь основные из них, хотя, например, в [3] выделяются 8 сервисов, которые могут быть предоставлены посредством «облака»:

Программное обеспечение как услуга (SaaS, англ. Software-as-a-Service) — модель, в которой потребителю предоставляется возможность использования прикладного программного обеспечения провайдера, работающего в облачной инфраструктуре и доступного из различных клиентских устройств или посредством тонкого клиента, например, из браузера(например, веб-почта) или посредством интерфейса программы. Контроль и управление основной физической и виртуальной инфраструктурой облака, в том числе сети, серверов, операционных систем, хранения, или даже индивидуальных возможностей приложения (за исключением ограниченного набора пользовательских настроек конфигурации приложения) осуществляется облачным провайдером.

Платформа как услуга (PaaS, англ. Platform-as-a-Service) — модель, когда потребителю предоставляется возможность использования облачной инфраструктуры для размещения базового программного обеспечения для последующего размещения на нём новых или существующих приложений (собственных, разработанных на заказ или приобретённых тиражируемых приложений). В состав таких платформ входят инструментальные средства создания, тестирования и выполнения прикладного программного обеспечения — системы управления базами данных, связующее программное обеспечение, среды исполнения языков программирования — предоставляемые облачным провайдером. Контроль и управление основной физической и виртуальной инфраструктурой облака, в том числе сети, серверов, операционных систем, хранения осуществляется облачным провайдером, за исключением разработанных или уста-

новленных приложений, а также, по возможности, параметров конфигурации среды (платформы).

Инфраструктура как услуга (IaaS, англ. Infrastructure-as-a-Service) предоставляется как возможность использования облачной инфраструктуры для самостоятельного управления ресурсами обработки, хранения, сетями и другими фундаментальными вычислительными ресурсами, например, потребитель может устанавливать и запускать произвольное программное обеспечение, которое может включать в себя операционные системы, платформенное и прикладное программное обеспечение. Потребитель может контролировать операционные системы, виртуальные системы хранения данных и установленные приложения, а также ограниченный контроль набора доступных сервисов (например, межсетевой экран, DNS). Контроль и управление основной физической и виртуальной инфраструктурой облака, в том числе сети, серверов, типов используемых операционных систем, систем хранения осуществляется облачным провайдером.

Как и любая другая технология, облачные технологии имеют как свои достоинства, так и недостатки. Причем, чаще всего встречаются описания именно преимуществ использования облака по сравнению с традиционной серверной инфраструктурой. К основным достоинствам относят, например, следующие [3]:

Доступность – «облака» доступны всем и везде, где есть Интернет и с любого устройства, где есть браузер.

Низкая стоимость — снижение расходов на обслуживание (использование технологий виртуализации), оплата лишь фактического использования ресурсов облака пользователем (позволяет экономить на покупке и лицензировании программного обеспечения).

Гибкость – неограниченность вычислительных ресурсов (виртуализация).

Надежность – специально оборудованные ЦОД(центр обработки данных) имеют дополнительные источники питания, регулярное резервирование дан-

ных, высокую пропускную способность Интернет-канала, устойчивость к DDOS атакам.

Безопасность – высокий уровень безопасности при грамотной организации, однако, при халатном отношении эффект может быть противоположным.

Большие вычислительные мощности – пользователь может использовать все доступные в «облаке» вычислительные мощности.

На наш взгляд каждое из упомянутых выше преимуществ, при определенных условиях, имеет так же и обратную сторону. Имея опыт практического использования облака в течение 3-х лет для размещения интернет магазина небольшой оптово-розничной компании, попробуем критично оценить наиболее часто упоминаемые «плюсы».

Доступность – ключевым здесь является «...доступны всем и везде, где есть Интернет». При отсутствии интернета, и соответственно, доступа к сервису, расположенному в облаке, работа организации может быть парализована. В то время как локальный сервер в этом случае будет оставаться доступен как минимум для специалистов компании, занимающихся его обслуживанием. Требование к скорости соединения так же может свести на нет данное преимущество. Данный вопрос особенно актуален в регионах отдаленных от европейской части России.

Низкая стоимость – как правило, это справедливо лишь на этапе запуска проекта. На практике стационарный сервер в сравнении с облаком, полностью окупает себя в среднем в течение 1,5-2-х лет.

Гибкость – вычислительные ресурсы действительно до определенных пределов можно считать неограниченными. Но обычно есть ограничения, накладываемые предоставляемым аппаратным и программным обеспечением, которым оснащен поставщик данных услуг. Например, это вполне конкретная частота памяти, тип процессора и его тактовая частота и т.п. Также нужно учитывать, что при прочих равных условиях выделенный стационарный сервер с характеристиками аналогичными виртуальному серверу, обычно показывает значительно лучшую производительность. Разница, по разным оценкам, может

доходить до полутора - двух раз, в зависимости от задачи и выбранных характеристик.

Надежность – как показала практика работы с двумя достаточно крупными российскими облачными сервисами, проблемы с отключением питания и DDOS атаками все же существуют.

Безопасность – сам факт того, что все ваши данные, в том числе и составляющие коммерческую тайну, находятся на серверах другой организации, вызывает опасение. Есть мнение, что это одно из основных препятствий активному развитию облачных технологий в России.

Большие вычислительные мощности — как правило, пользователь может лишь указать, какие вычислительные ресурсы и в каких объемах ему требуются. Само же распределение и предоставление ресурсов осуществляется на стороне поставщика услуг, который в силу разных причин может либо не предоставить ресурсы, либо по факту предоставить их в меньших объемах, чем было указано.

Данная оценка приведена здесь лишь с целью показать, что при принятии решения о размещении того или иного сервиса в облаке, нужно четко представлять все присущие данной технологии ограничения, и использовать ее там, где это действительно оправдано.

В заключение, хотелось бы отметить, что если во многих развитых странах мира этап недоверия к облакам уже практически пройден[4], то для России все еще впереди. И тому есть несколько причин, среди которых, кроме всего прочего, недостаточная информатизация в регионах и слабая коммуникационная инфраструктура. На данном этапе можно сказать, что позади первая эйфория и первые разочарования от использования данной технологии «пионерами» отрасли. Накоплен большой практический опыт: и крупный, и малый российский бизнес начинают проявлять устойчивый интерес к «облакам», но уже не как к «панацее», а как к инструменту способному успешно решать определенный круг задач. Облачные технологии из маркетинговых конструкций стали реальностью и перешли в практическую плоскость.

#### Список использованных источников

- 1. Википедия Облачные вычисления [Электронный ресурс] // Свободная энциклопедия [офиц. сайт]. Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/%CE%E1%EB%E0%F7%ED%FB%E5\_%E2%FB%F7%E8%F1%EB%E5%ED%E8%FF .- Загл.с экрана.
- 2. A history of cloud computing. Arif Mohamed [Электронный ресурс] // Электронный журнал ComputerWeekly [офиц. сайт]. Режим доступа: http://www.computerweekly.com/feature/A-history-of-cloud-computing. Загл. с экрана. Англ.
- 3. Облачные вычисления, краткий обзор или статья для начальника [Электронный ресурс] // Электронный журнал по ІТ тематике Хабрахабр [офиц. сайт]. Режим доступа: http://habrahabr.ru/post/111274//. Загл. с экрана.
- 4. Бизнес поверил в облака [Электронный ресурс] // Журнал "Технологии и средства связи" [офиц. сайт]. Режим доступа: http://www.tssonline.ru/newstext.php?news\_id=95160. Загл. с экрана.
- 5. Джозеф Ликлайдер-первый психолог ИТ. Леонид Черняк [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.cross-kpk.ru/ims/files/%c8%f1%f2%ee%f0%e8%ff%20%e8%ed%f4%ee%f0%ec%e0%f2%e8%ea%e8/%c8%f1%f2%ee%f0%e8%ff%20%e8%ed%f4%ee%f0%ec%e0%f2%e 8%ea%e8/osnova/psix.htm

#### Вопросы и ответы по докладу

Вопрос 1. Назовите наиболее важные характеристики облачных вычислений.

Ответ. Наиболее важные характеристики облачных вычислений:

• Самообслуживание по требованию, что означает самостоятельное определение потребителем вычислительных потребностей, и возможность управления такими характеристиками, как время, скорость доступа и обработки данных, объём хранимых данных и т.д.;

- Объединение ресурсов, первоначально все вычислительные ресурсы объединяются поставщиком в единый пул. Затем из этого общего пула каждому потребителю выделяется затребованное количество ресурсов.
- Эластичность, в любой момент количество ресурсов, выделенных пользователю, можно изменить без согласования с поставщиком. Как правило, это делается автоматически, в зависимости от нагрузки.
- Учёт потребления, поставщик услуг организует учет фактически потребляемых пользователем ресурсов (процессорное время, оперативная память, занимаемое дисковое пространство).
- Универсальный доступ, услуги доступны потребителям по сети передачи данных вне зависимости от используемого терминального устройства.

Вопрос 2. Приведите классификацию облачных вычислений по модели обслуживания.

Ответ. По модели обслуживания различают следующие основные виды облачных сервисов:

Программное обеспечение как услуга (SaaS) — модель, в которой потребителю предоставляется возможность использования прикладного программного обеспечения, работающего в облачной инфраструктуре и доступного из различных клиентских устройств.

Платформа как услуга (PaaS) — модель, когда потребителю предоставляется возможность использования облачной инфраструктуры для размещения базового программного обеспечения для последующего размещения на нём новых или существующих приложений. В состав таких платформ входят инструментальные средства создания, тестирования и выполнения прикладного программного обеспечения — системы управления базами данных (СУБД), связующее программное обеспечение, среды исполнения языков программирования, предоставляемые облачным провайдером.

Инфраструктура как услуга (IaaS) — предоставляется как возможность использования облачной инфраструктуры для самостоятельного управления ресурсами обработки, хранения данных, сетями и другими фундаментальными

вычислительными ресурсами. Например, потребитель может устанавливать и запускать произвольное программное обеспечение, включая операционные системы, платформенное и прикладное программное обеспечение.

Вопрос 3. Назовите основные преимущества облачных вычислений.

Ответ. К основным преимуществам облачных вычислений можно отнести следующие:

Доступность – «облака» доступны всем и везде, где есть Интернет и с любого устройства, где есть браузер.

Низкая стоимость — снижение расходов на обслуживание (использование технологий виртуализации), оплата лишь фактического использования ресурсов облака пользователем (позволяет экономить на покупке и лицензировании программного обеспечения).

Гибкость – неограниченность вычислительных ресурсов (виртуализация).

Надежность – специально оборудованные ЦОД(центр обработки данных) имеют дополнительные источники питания, регулярное резервирование данных, высокую пропускную способность Интернет-канала, устойчивость к DDOS атакам.

Безопасность – высокий уровень безопасности при грамотной организации, однако, при халатном отношении эффект может быть противоположным.

Большие вычислительные мощности – пользователь может использовать все доступные в «облаке» вычислительные мощности.

## ИНТЕРНЕТ – ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ И КОММУНИКАТИВНАЯ ОСНОВА СЕТЕВОЙ ЭКОНОМИКИ И ИНФОРМАЦИОННОГО РЫНКА

Левичева К.В.

Новый век ознаменован бурным развитием новых технологий, значительно убыстряющих и упрощающих процесс передачи информации, поэтому все чаще стали говорить о формировании и развитии информационного общества, которое имеет принципиальные отличия от предшествующих этапов развития в жизни человечества.

Капитал и труд (основы индустриального общества) на современном этапе развития общества уступают место информации – основе информационного общества: меняется форма организации производства; снижается значение бюрократического управления, так как работники при выполнении своих основных функций становятся более самостоятельными, а каждая организационная единица представляет собой отдельный модуль, направленный для решения конкретной задачи или задач; возрастает взаимодействие экономических процессов в мировом масштабе, что в целом изменяет систему общечеловеческих ценностей, так как общественность требует от компаний решения не только экономических, но и социальных проблем.

Современные успехи в компьютерной и коммуникационной областях создают новые системы коммуникации, являющиеся основой глобализации мирового хозяйства. В 1969 году была создана сеть ARPANET. Формирование самого Интернета в технологическом смысле произошло в 1970-х гг., а в 1980-х гг. АRPANET окончательно трансформировалась в Интернет. К середине 1990-х гг. Интернет превращается в глобальное информационное пространство. В 1991 году была создана основная услуга Интернета — Всемирная паутина (World Wide Web) как единое информационное пространство. С 1993 года к Интернету обращаются СМИ, затем начинается активное коммерческое использование Интернета. Одновременно с этим идет быстрый и конструктивный

процесс интернационализации Интернета, к сети подключаются все новые страны. В 1993 году к международной сети присоединилась и Россия. В Интернет выходят отдельные банки и магазины, сеть уже становится не просто частью, но необходимым элементом коммерческой жизни общества. Объединив две важнейшие составляющие современных технологий – компьютерную глобальную коммуникационную инфраструктуру и Всемирную информационную паутину – Интернет становится мощным фактором развития мировой экономики.

Модель коммуникации для Интернета охватывает практически полный спектр возможных видов коммуникационного взаимодействия. Основные из них следующие:

- Пользователи, про помощи навигационного программного обеспечения, могут взаимодействовать со средой Интернета и исследовать его информационное содержание;
- Пользователи могут представлять в Интернет информацию о себе, своих потребностях, участвовать в обсуждении различных вопросов, высказывать свое мнение и т.д.;
- Фирмы могут взаимодействовать со средой Интернет, что дает возможность осуществлять контакт как между ними, так и с информацией, представленной в Интернете;
- Фирмы могут представлять информацию о себе в Интернете при помощи собственного web-сайта или за счет размещения информации на других web-серверах;
- Пользователи и фирмы могут напрямую взаимодействовать друг с другом, например, посредством электронной почты, телеконференций или непосредственно в IRC [2].

Из перечисленного становится ясно, что коммуникационная модель, характерная для интернета, это коммуникационная модель «многие ко многим», которая органически включает в себя модели «один ко многим» и «один к од-

ному», что значительно расширяет возможности общения через Интернет как для фирм, так и для потребителей, участвующих в процессе коммуникации.

Наряду с отмеченными отличиями можно выделить еще одно. Коммуникационная модель традиционных СМИ не содержит контура обратной связи, в то время как модель среды Интернета включает в себя ярко выраженные обратные связи. Примерами реализации их с потребителями могут быть электронная почта, данные о регистрации пользователей, файлы cookie, подписка или регистрация на сайтах. Наличие данных обратных связей значительно повышает эффективность использования коммуникативного средства взаимодействия и возможности участников адекватно реагировать на события, происходящие во внутренней и внешней информационной и экономической среде.

На данный момент Интернет принят всем цивилизованным миром, и правительство США формально отошло от контроля за сетью, создав некоммерческую организацию ICANN. Тем не менее, естественно, США сохраняют свое лидирующее положение в этой области. В итоге именно США играют доминирующую роль в мире Интернета в технологическом плане (существенная часть магистралей и стандартов Интернета принадлежит США), а также распределение доменных имен и физических адресов, хотя и осуществляется формально международными организациями, реально находится под контролем США.

Сегодняшнее экономическое лидерство США во многом, помимо других причин, определяется их технологическим и информационным преимуществом перед другими странами. США в конце XX века владели приблизительно 40% компьютерной мощи мира, по числу компьютеров на одного занятого и по доле семей, использующих Интернет, они в 2-3 раза превосходили Японию и страны Западной Европы. По данным за 2009 год Monitoring.ru 70% веб-сайтов создаются в США, 78% веб-сайтов мира и 96% сайтов электронной торговли используют английский язык [1].

Если проанализировать, что происходит в сфере коммуникационных сетей за пределами США, то следует отметить, что, разработки в аналогичной сфере велись и другими странами, и, в принципе, были достигнуты определен-

ные успехи. Но, следует отметить, что внутринациональный траффик даже в европейских странах часто проходит через США.

Традиционное лидерство США в области информационных технологий и в области Интернета затрудняет на современном этапе европейским и другим технологичным фирмам выход на мировые информационные рынки. В США находятся лидеры мирового уровня в компьютерной сфере: Microsoft, Cisco, Dell. Данная информация дает повод говорить об отставании других стран от мирового лидера информационной экономики.

Но имеются и другие точки зрения в этом вопросе. Японии и Европе на данном этапе развития экономики, а особенно в период кризиса нет необходимости для того, чтобы догонять США, создавать собственные передовые технологии – гораздо выгоднее использовать уже созданные в США.

Одним из тормозящих факторов на пути развития рынков информационных технологий в Японии и Европе остается меньшая степень мобильности рынков основных факторов производства (труд и капитал) по сравнению с США. Однако Япония и Европа опережают США по степени использования мобильной связи (одного из современных каналов доступа к Интернету), и по уровню массового образования, что является хорошим стимулом для развития информационных технологий.

Европейские страны прилагали и продолжают прилагать определенные усилия по координации политики в области электронного взаимодействия. Что касается развивающихся стран, то многие специалисты выражают опасения относительно возможного увеличения разрыва между ними и развитыми странами в направлении развития цифровых и коммуникационных технологий. Достаточно отметить, что в Северной Америке доступ в Интернет имеет каждый второй житель, в то время как в Африке – один из двухсот пятидесяти.

Развивающиеся страны могут использовать уже имеющиеся технологии, а не создавать собственные. Появился даже термин, описывающий это явление, который на русский переводят как «преимущество отставания» (back-ward advantage). Развивающиеся страны могут обеспечить себе более высокие темпы

экономического роста за счет импорта технологий без дорогостоящих вложений в рамках национальной экономики. Распространение технологий в данном случае происходит за счет обратного инжиниринга. Типичными примерами такой ситуации являются Индия и Израиль. Развитие индустрии программного обеспечения в данных странах ведется в условиях невысокой стоимости квалифицированного труда и низких капитальных затрат на открытие нового бизнеса [2].

В Индии процветает индустрия программного обеспечения в основном за счет низкой оплаты работы программистов. Сочетание дешевизны производства и высокой квалификации специалистов, занятых в области программного обеспечения, повышает конкурентоспособность на данном рынке, что ведет к росту объема экспорта программных продуктов. И на данный момент основными покупателями индийского программного обеспечения уже являются ведущие промышленно развитые страны, индийцы работают в крупнейших мировых компаниях, лидирующих в области информационных технологий, а также сами эти компании (включая Motorola, Microsoft, Oracle) создают в крупных городах Индии свои центры по разработке программного обеспечения. Тем не менее индийский путь экономического и технологического развития вряд ли можно назвать высокотехнологичным, поскольку он ведет к еще большему социальному расслоению населения и не оказывает в целом положительного воздействия на экономику страны.

Ниже представлены данные по количеству пользователей Интернета в различных странах в 2013 году[3].

Таблица 1 – Список стран по количеству пользователей Интернета на июнь 2013 года

No	Страна	Количество пользователей	% от населения страны
-	Земля	2 405 510 175	34,50
1	КНР	538 000 000	40,10
2	США	245 203 319	78,10
3	Индия	137 000 000	11,40
4	Япония	101 228 736	79,50
5	Бразилия	87 276 099	45,00
6	Россия	67 982 547	46,70

#### Продолжение таблицы 1

	7	Германия	67 483 860	83,00
	8	Индонезия	55 000 000	22,10
	9	Великобритания	52 996 180	85,00
Ī	10	Франция	52 228 905	79,60
				i

Таблица 2 — Список стран по проценту пользователей Интернета от населения страны на июнь 2013 года

№	Страна	Количество пользователей	% от населения страны
1	Фолклендские острова	2 875	95,84
2	Исландия	293 465	95,00
3	Норвегия	4 367 201	93,39
4	Нидерланды	15 035 788	90,72
5	Люксембург	450 869	90,62
6	Швеция	8 166 650	90,00
7	Дания	4 893 418	88,72
8	Финляндия	4 566 129	86,89
9	Великобритания	52 996 180	85,00
10	Бермуды	57 486	84,21
64	Россия	67 982 547	46,70

Как видно из приведенных таблиц в России лишь 46,7% населения пользуется Интернетом. Основными препятствиями на пути широкомасштабного вовлечения страны в мировое информационное пространство на данный момент остаются препятствия финансового и образовательного характера.

В развитии Интернета в России можно выделить несколько этапов:

- 1991-1993 гг.: период внедрения, когда Интернет не был широко известен среди широких слоев населения и оставался средством общения для узких (компьютерных) специалистов, научных деятелей, правительственных организаций и технических центров;
- 1993-1997 гг.: период завоевания популярности, когда население, особенно молодое поколение, стало активно интересоваться глобальными возможностями Интернета;
- С 1997 г. по настоящее время: период распространения и активного использования, возможности Интернета используются все чаще и интенсивнее всеми слоями населения, он становится неотъемлемой частью жизни наиболее

развитых в экономическом отношении членов современного российского общества [2].

По данным российской исследовательской компании Monitoring.ru, в начале XXI века максимальная российская аудитория Интернета составляла 11,6% взрослого населения страны, причем сюда включаются как активные, так и менее активные пользователи, в том числе и имеющие единичный опыт использования технологий Интернета. В США и Европе в тот же период эта цифра составляла 55% и 35% соответственно. С точки зрения распространения Интернета по территории России, можно с уверенностью сказать, что лидирующие позиции по числу пользователей занимают Москва и Санкт-Петербург: их суммарная доля в максимальной аудитории Интернета составляет около 38%. Также, по доле населения, включенного в аудиторию Интернета, выделяются Восточная Сибирь и Дальний Восток, имеющие достаточно активно растущее число пользователей [1].

Из вышесказанного можно заключить, что сегодня необходимо привлекать население России к новым информационным технологиям, ориентируясь на активное использование технологий Интернета. Всемирная паутина является широчайшим средством для выполнения большого количества задач: личное общение, учеба, работа и т.д. Интернет существенно экономит время и усилия, но стоит быть аккуратным, так как порой информация, размещенная на сайтах, бывает далекой от истины.

#### Список использованных источников

- 1. Исследовательский холдинг Ромир [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. Режим доступа: http://romir.ru/studies/220\_1286913600/. Загл. с экрана.
- 2. Селетков, С.Н. Мировые информационные ресурсы и сетевая экономика [Текст]: учебно-практическое пособие/ С.Н. Селетков, Н.В. Днепровская, И.В. Шевцова, Е.В. Макаренкова. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2010. – с. 8-16.

3. Internet World Stats. Usage and population statistics [Электронный ресурс]. — Электрон. текст. дан. — Режим доступа: http://www.internetworldstats.com/top20.htm. — Загл. с экрана.

#### Вопросы и ответы по докладу

Вопрос 1. Почему именно Индия стала лидером по созданию программного обеспечения?

Ответ. Дело в том, что в конце 1990-х годов и начале 2000-х правительство Индии поставило задачу сделать страну мировым лидером в области информационных технологий. Для этого были разработаны различные реформы. Например, если предприятие полностью ориентировано на экспорт программного обеспечения, то его прибыль не облагается налогами; с 1997 года в стране от всех налогов освобожден импорт программного обеспечения, а также ввоз деталей компьютеров на предприятия, полностью ориентированные на экспорт.

Вопрос 2. Сказывается ли массовое использование социальных сетей на развитии Интернета в нашей стране?

Ответ. Конечно, развитие социальных сетей не могло пройти бесследно для российских пользователей Интернета. Заинтересованность населения в подобном средстве общения значительно расширяет круг пользователей. По последним подсчетам 75% населения пользуются социальными сетями в личных целях, а оставшиеся 25% — по работе. Помимо социальных сетей стоит отметить также и развитие «Мобильного» Интернета, что также увеличивает число пользователей Всемирной паутины.

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ

Скрипченко Е.В.

В условиях рыночных отношений грамотно построенный управленческий учет приобретает большое значение. От того, насколько своевременными и правильными будут управленческие решения, зависят конкурентоспособность предприятия и его выживаемость.

Основная цель управленческого учета - подготовка и своевременное предоставление полной и достоверной информации, необходимой для выработки и принятия управленческих решений, направленных на достижение основной цели бизнеса - максимального увеличения прибыли [7]. Достижение этой цели осуществляется путем решения следующих взаимосвязанных задач:

- 1) достоверное и полное отражение всех событий хозяйственной деятельности предприятия;
- 2) планирование и контроль за финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, его структурных подразделений, центров ответственности;
  - 3) прогнозирование будущих значений показателей и оценка прогноза;
- 4) предоставление руководству компании оперативного доступа к консолидированным результатам бизнеса, к информации о прибылях/убытках предприятия, состоящего из юридических и физических лиц, входящих в состав одного предприятия;
- 5) предоставление информации о рентабельности производства всех видов выпускаемой продукции;
- 6) отражение результативности деятельности производственных, маркетинговых, торговых и других подразделений;
- 7) своевременный учет наличия и движения трудовых, материальных и финансовых ресурсов предприятия;
  - 8) осуществление надлежащего контроля над издержками производства

в разрезе направлений, центров затрат и видов продукции (работ, услуг);

- 9) определение финансовых результатов деятельности по новым направлениям, по реализованной продукции, выполненным работам, оказанным услугам;
- 10) определение фактической себестоимости выпущенной продукции, (работ, услуг);
  - 11) выявление отклонений фактических от плановых показателей;
- 12) учет доходов и расходов предприятия и отклонений по ним от установленных смет, стандартов и норм, выявление общих тенденций;
- 13) проведение анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целом и в разрезе центров ответственности;
  - 14) ведение оперативного учета взаиморасчетов с контрагентами и др.

Предметом управленческого учета является управленческая информация, которая долгое время носила лишь финансовый характер и измерялась в денежных единицах [5]. В настоящее время в качестве информации управленческого учета выступает также продолжительность производственного цикла, качество выпускаемой продукции, квалификация работников и др.

Большая часть информации, используемой в управленческом учете, содержится в бухгалтерском учете. Однако для эффективного управления предприятием этого явно недостаточно, поскольку при принятии управленческих решений необходимо принимать во внимание те или иные аспекты деятельности предприятия, которые не отражаются в бухгалтерском учете.

Требования, предъявляемые к информации управленческого учета, могут быть сформулированы следующим образом: оперативность, краткость, достаточность, полезность, адресность, достаточная экономичность или рентабельность, сопоставимость.

На практике управленческая информация не всегда соответствует перечисленным выше требованиям, что приводит к множеству ошибок при принятии управленческих решений. Нередко информация поступает к руководителю с опозданием, в результате управленческие решения теряют свою актуальность.

Краткая и в то же время достаточная информация позволяет оперативно принимать эффективные решения. Большую роль при этом играет квалификация руководителя, поскольку никакая самая совершенная система управления не сможет заменить личного опыта [5].

В зависимости от "категории" руководителя характер информации, требуемой для принятия управленческих решений, существенно изменяется. Так, для высшего руководства и учредителей требуется итоговая информация о финансово-экономической деятельности компании для принятия стратегических решений. Менеджерам среднего звена требуется информация, касающаяся материальных и финансовых ресурсов, объема выпускаемой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг. На уровне, где осуществляются заготовка сырья, выпуск продукции и ее реализация, преимущественно нужна информация, позволяющая осуществлять контроль за процессами закупок, производства и сбыта.

Несмотря на то что бухгалтерский и управленческий учет в большинстве случаев опираются на одну и ту же информацию, правила их ведения имеют довольно много отличий. Различаются цели, способы отражения информации, категории пользователей, для которых она предназначена, и др.

Как уже отмечалось выше, основная цель управленческого учета - подготовка информации, необходимой для выработки и принятия управленческих решений. Целью бухгалтерского учета является ведение учета в строгом соответствии с требованиями и стандартами российского или международного учета, формирование бухгалтерской отчетности для надзорных органов.

Основными пользователями управленческого учета являются учредители, высшее руководство и финансовые службы, основными пользователями бух-галтерского учета - руководство предприятия, различные органы и фонды.

В настоящее время существует множество компьютерных программ, позволяющих автоматизировать процедуры ведения учета. Ведение бухгалтерского и управленческого учета может осуществляться как в одной и той же программе, так и в различных программах. На этапе постановки управленческого учета осуществляется поиск высококвалифицированных специалистов, имеющих необходимый опыт работы, знания финансового анализа, регламентированного учета, международных стандартов, передовых информационных технологий. На этом этапе первостепенное значение также уделяется оптимальному выбору программного обеспечения, которое в дальнейшем позволит оперативно получать полную и достоверную информацию, на основе которой будет осуществляться управленческий учет [2, с. 18].

Наиболее оптимальным решением проблемы автоматизации учета является приобретение одной программы, способной осуществлять и тот, и другой учет. Справиться с такой задачей может только современная ERP-система, которая включает в себя:

- информационную систему для идентификации и планирования всех ресурсов предприятия, необходимых для осуществления продаж, производства, закупок и учета в процессе выполнения клиентских заказов;
- методологию эффективного планирования и управления всеми ресурсами предприятия, которые требуются для осуществления продаж, производства, закупок и учета при исполнении заказов клиентов в сферах производства, дистрибуции и оказания услуг [4].

**Enterprise Resource Planning System** - система управления ресурсами компании, причем эксперты в данной области отмечают, что главное слово здесь – «компания».

ERP-системы внедряются для того, чтобы объединить все подразделения компании и все необходимые функции в одной компьютерной системе, которая будет обслуживать текущие потребности этих подразделений. Разработка подобной единой системы — непростая задача. Обычно каждое подразделение имеет собственную компьютерную систему, оптимизированную для решения его задач.

ERP-система ведет единую базу данных по всем подразделениям и задачам, так что доступ к информации становится проще, а главное, подразделения

получают возможность обмениваться информацией.

В настоящее время существует достаточно много различных ERP-систем как зарубежных, так и российских фирм-разработчиков. Они различаются по функциональным возможностям, стоимости и количеству пользователей.

Как правило, при любой покупке для покупателя является важным соотношение цены и качества (в данном случае это набор функциональных возможностей программы). Стоимость зарубежных ERP-систем колеблется в диапазоне от сотен до миллиона долларов США. Если сравнивать стоимостные показатели зарубежных и российских ERP-систем, то можно заметить, что у зарубежных программных продуктов они как минимум на порядок, а то и на несколько порядков выше по сравнению со стоимостью российских ERP-систем.

Функциональные возможности каждой из них также довольно сильно различаются. Наибольшими функциональными возможностями обладают зарубежные ERP-системы BAAN и SAP. Однако заметим, что отечественные ERP-системы непрерывно развиваются и их функционал постепенно расширяется.

В последние два десятилетия популярность и число наиболее известных ERP-систем постепенно изменялись, но при этом неизменным лидером на рынке продаж остается ERP-система SAP (рисунок 1).

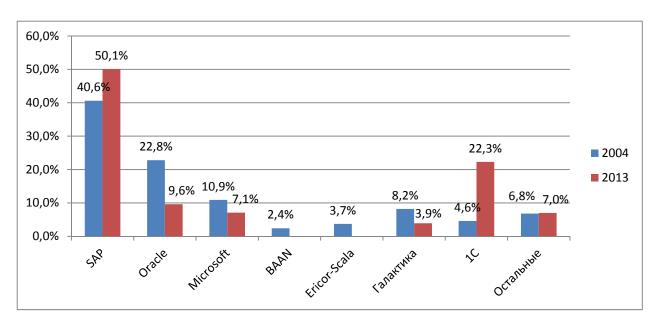


Рисунок 1 - Доли рынка основных производителей ERP-систем [6].

Данные, приведенные на диаграммах, свидетельствуют о том, что в настоящее время в России наиболее продаваемыми ERP-системами являются «Галактика» и «1С». Кроме того, анализ динамики показывает значительное увеличение числа пользователей ERP-системы, созданной разработчиками фирмы «1С», и существенное уменьшение числа пользователей системы «Галактика».

В условиях дефицита ресурсов, экономический прогресс, как правило, обусловлен техническим прогрессом и автоматизацией производства. К сожалению, пока далеко не все руководители и собственники компаний в России осознают необходимость автоматизации и внедрения новых систем оперативного управления. Тем не менее, системы класса ERP к настоящему времени уже доказали свою эффективность на деле.

Применение ERP-систем интегрирует все ключевые аспекты деятельности предприятия: финансы, бухгалтерию, запасы, кадры, производство, снабжение и сбыт, предоставление услуг. Это дает возможность руководству получать наиболее полную и развернутую информацию для анализа и принятия оперативных управленческих решений. Кроме того, ERP позволяет создавать удобную базу для обмена данными между подразделениями и быстрого реагирования на запросы не только поставщиков, но и потребителей.

#### Список использованных источников

- 1. 1С:Управление производственным предприятием. ERP-система на платформе 1С:Предприятие 8.2. Информационный бюллетень фирмы "1С". С. 3.
- 2. Васильева Л.С. Бухгалтерский управленческий учет. Порядок постановки и основные направления развития. М.: ЭКСМО, 2008.
- 3. Гартвич А. Планирование закупок, производства и продаж в 1С:Предприятие 8. М.: ООО "1С-Паблишинг"; Питер, 2008.
- 4. Независимый ERP-портал [Электронный ресурс]. URL: http://www.erp-online.ru/erp/introduction/

- 5. Новикова И.Г. Основы управленческого учета [Электронный ресурс]. URL: http://www.i2r.ru/static/221/out 23657.shtml.
- 6. Обзор российского рынка ERP-систем [Электронный ресурс]. URL: http://www.stepconsulting.ru/publ/erp.shtml
- 7. Семенович А.В. Методика постановки и ведения управленческого учета [Электронный ресурс]. URL: http://www.upravlenie.h1.ru/uchet.htm
- 8. ERP на любой вкус! Обзор ERP-систем: да, про Open Source мы тоже не забыли [Электронный ресурс]. URL: <a href="http://www.xakep.ru/post/58094/">http://www.xakep.ru/post/58094/</a>

#### Вопросы и ответы по докладу

Вопрос 1. Как вы можете определить основную цель управленческого учета?

Ответ. На мой взгляд, основополагающей целью управленческого учета является подготовка и своевременное предоставление полной и достоверной информации, необходимой для выработки и принятия управленческих решений, при этом данные решения должны соответствовать главной цели бизнеса — максимизации прибыли.

Вопрос 2. Что такое ERP-система?

Ответ. Enterprise Resource Planning System - это система управления ресурсами компании. ERP-системы внедряются для того, чтобы объединить все подразделения компании и все необходимые функции в одной компьютерной системе, которая будет обслуживать текущие потребности этих подразделений.

# Часть 3

# Перспективные формы современных организаций

### СЕТЕВАЯ ЭКОНОМИКА. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РОССИИ В СЕТЕВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Авраменко А.А.

В начале XXI века социальная революция завершает очередной виток своего развития (т.е. переход развитых государств к информационному обществу), возникает тип экономической системы, в которой экономический порядок базируется на сообществе равноправных экономических агентов, находящихся в непосредственном контакте друг с другом через высокоэффективную телекоммуникационную среду. Такой тип экономической системы называется сетевым. С ним связано понятие «сетевая экономика» (networked economy), или «интернет-экономика» (Internet economy).

Интернет-экономика (сетевая экономика) — это среда в которой любая компания или индивидуальный предприниматель, находящийся в любой точке экономической системы, могут контактировать легко с минимальными затратами с любой другой компанией или индивидуальным предпринимателем по поводу совместной работы, например, для торговли, обмена идеями или ноухау или просто для удовольствия (из доклада, подготовленного Европейской комиссией в 1997 г.) [1].

В условиях современного состояния общества и мировой экономики, сетевая экономика, как новый тип экономической системы, имеет характеристики, позволяющие говорить о ее особенностях и достоинствах относительно других типов экономических систем, таких как: гибкость модификации структуры, большая восприимчивость к требованиям рынка, масштабируемость.

Инфраструктурой сетевой экономики является глобальная сеть Интернет. Определение Интернета, данное Федеральным Советом по информационным сетям (Federal Networking Council) 24 октября 1995 г., гласит: «Интернет – глобальная информационная система, части которой логически взаимосвязаны друг с другом посредством уникального адресного пространства, основанного

на протоколе IP (Internet Protocol) или его последующих расширениях, способная поддерживать связь посредством комплексов протоколов TCP/IP (Transmission Control Protocol / Internet Protocol), их последующих расширений или других совместимых с IP протоколов, и публично или частным образом обеспечивающая, использующая или делающая доступной коммуникационную службу высокого уровня» [1].

Доступ в Интернет предоставляется организациями, называемыми поставщиками услуг Интернета (Internet Service Provider, ISP).

Для подключения к поставщику услуг Интернета могут использоваться обычные телефонные линии, кабельные сети телевидения, радио каналы связи или спутниковая связь.

Первая глобальная спутниковая сеть была создана в середине 70-х годов XX века, и носила название ARPAnet (Advanced Research Projects Agency – управление перспективных исследований Министерства обороны США). Она объединяла военные базы и научные исследовательские центры США и Великобритании [2].

К услугам, предоставляемым сетью Интернет относят: услуги по обмену информацией между абонентами сети и услуги, связанные с использованием баз данных сети.

Основные службы Интернет:

- Электронная почта,
- FTP,
- WWW,
- Телеконференции,
- Чаты,
- Форумы,
- Списки рассылки,
- ISQ и др.

Сетевые информационные технологии представляют возможность доступа к любой накопленной информации из любой географической точки, и их

применение в сфере маркетинга, финансов, менеджмента во всех областях управления экономикой является абсолютно необходимым условием в формировании эффективной сетевой экономики.

При самом первом знакомстве с Интернетом хорошо видно, что в отличие от традиционных решений, сеть предоставляет значительно большую степень контроля и выбора со стороны потребителя. Интернет благодаря свойствам интерактивности, эффекту присутствия и информационной насыщенности (текст, изображение и даже звук), а также за счет использования сетевой навигации превосходит другие средства информации по возможностям общения и выстраивания деловых контактов [3].

Интернет дает сетевой экономике ряд преимуществ за счет:

- Преобладающего интерактивного характера коммуникации;
- Многофункциональная модель коммуникации «многие ко многим», органически включающая модели «один ко многим» и «один к одному», позволяет реализовать широкий диапазон видов коммуникационного взаимодействия, исходя из потребностей клиентов и используемых ими средств;
- Наличие контроля над поиском и получением информации дает возможность потребителям занимать активную позицию в коммуникационном процессе;
- Широкий диапазон видов предоставления информации, высокая гибкость и масштабируемость, еще одно достоинство, предоставляемое глобальной сетью;
- Имеется возможность нелинейного поиска информации, обусловленная гипермедийным способом ее представления;
- Широко востребована возможность интерактивного заключения сделок и проведения платежей [2].

В интернет-экономике ценность товара (услуги) обусловлена как избыточностью предложения, так и повсеместностью его распространения (точнее – в мировом масштабе). Чем больше товара в сети, тем более ценным он стано-

вится. Однако этот принцип противоречит известным аксиомам, отражающим соответствующие закономерности традиционной экономики.

Первая аксиома: ценность определяется редкостью товара (алмазов, золота, раритетов и т.п.), поскольку их количество ограничено.

Вторая аксиома: избыточное производство товаров (например, превышающее спрос) приводит к значительной потере их ценности. Между тем в Интернет-экономике ценность обуславливается как избыточностью предложения, так и повсеместностью (масштабностью) распространения товаров и услуг [3].

Приход в интернет-экономику новых участников приводит к увеличению размеров сети. Благодаря возросшему объему сети в нее вовлекаются все большее количество бизнесменов и коммерсантов. В результате увеличивается объем продаж товаров (услуг), что приводит к росту объема получаемой прибыли участниками бизнес-процессов. Необходимо особо отметить, что интернет-экономика имеет ряд принципиальных отличий от традиционной экономики. Во-первых, если в традиционной экономике увеличение поставляемого на рынок товара осуществляется по линейному закону, то в Интернет-экономике — по эсконенциальному закону. Во-вторых, если в традиционной экономике от снижения себестоимости продукции выигрывают (за счет получения дополнительной прибыли) ограниченное количество компаний (или даже одна), то в Интернет-экономике экономическую выгоду получают все участники, которые делят между собой соответствующим образом образовавшуюся прибыль [4].

Цены на все лучшие товары (услуги), встречающиеся в Интернетэкономике, имеют явную тенденцию снижаться год от года. Известно, что в традиционной экономике незначительное усовершенствование товара приводит к росту цены. В Интернет-экономике получение существенно более качественного товара за меньшую цену становится реальностью, если немного повременить с его покупкой. Чем на большее время откладывается покупка товара, тем дешевле его можно купить. Поэтому Интернет-компании для выживания в жесткой конкурентной борьбе вынуждены постоянно поставлять на рынок все новые и новые товары. По этой причине в Интернет-экономике возрастает значимость рекламы, ценность осуществляемых инноваций и роль «человеческого капитала». Система обратного ценообразования распространяется на микропроцессоры, телекоммуникации, микросхемы и т.д.

Происходит переоценка ценностей, состоящая в постепенном замещении материальных ценностей системой знаний и информационными ценностями, доля стоимости информационной составляющей в стоимости современных товаров постоянно растет. В соответствии с этим принципом поставщики продукции в Интернете изготавливают свои каталоги и предложения с учетом конкретной группы покупателей (или сегмента рынка).

В Интернет-экономике исключительными темпами идет увеличение из года в год реального числа покупателей, однородные группы которых образуют все новые и новые сегменты рынка. При этом исчезают торговые границы. Процесс Интернет-торговли становится действительно свободным в мировом масштабе [3].

Уровень развития Интернета в каждой стране тесно связан с общим уровнем развития инфраструктуры телекоммуникаций и компьютеризации в ней. Ключевым для российского Интернета сегодня также остается вопрос общего количества пользователей. Численность максимальной аудитории является информативным показателем развития аудитории интернета в России. Следует иметь в виду, что не все из пользователей, имеющих единичный опыт пребывания в Интернете, будут продолжать делать это постоянно. Кроме того, нужно учитывать, что для целей бизнеса необходимо обращать внимание на оценки более активных видов аудитории, численность которых намного меньше, чем максимальная [4].

Увеличение активности регионов в Интернете дополняет их активизацию в общем экономическом, политическом и культурном пространстве страны. По данным Фонда Общественное Мнение на начало 2011 года распределение общего числа пользователей по регионам России показано на рисунке 1. Причем доля Москвы и Санкт-Петербурга в максимальной аудитории Интернета в те-

чение нескольких лет составляет около 30 %. Такой дисбаланс в целом сказывается негативно на развитии сетевой экономики в России.

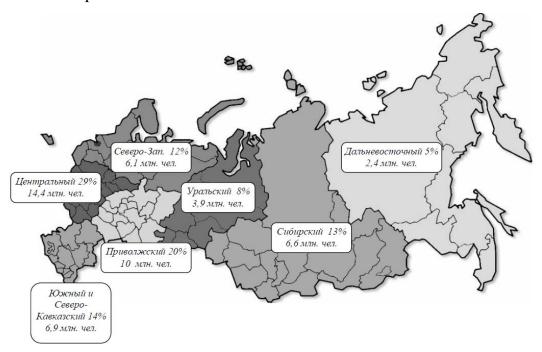


Рисунок 1 — Распределение общего числа пользователей Интернета по регионам РФ [3].

По подсчетам группы BCG (The Boston Consulting Group – международная компания управленческого консалтинга, ведущий консультант по вопросам стратегии бизнеса) вклад Интернета в экономику России к 2015 году достигнет 5 % ВВП. Интернет-сектор способен привести к снижению цен, повысить производительность труда и эффективность госсектора. Объем Интернет-экономики исследователи подсчитали как прямые затраты на доступ в Интернет, в том числе подключение, роутеры, компьютеры (5,1 млрд. дол.); покупки, сделанные посредством сети (7,4 млрд. дол.); затраты частных компаний на строительство инфраструктуры (у телекомов – более 6 млрд. дол., у прочих – 4,4 млрд. дол.); затраты государства (1 млрд. дол.) и чистый экспорт, который оказался отрицательным (- 5,1 млрд. дол.) [3].

Также авторы учли косвенное влияние, т.е. B2B (business-to-business) коммерцию, Интернет-рекламу и повышение производительности благодаря Интернету. При вложениях со стороны всех участников процесса, отмечают в B2G (business-to-government), «Интернет поможет сократить географические и

экономические расстояния, актуальные для такой огромной страны, как Россия».

По данным Фонда Общественное Мнение зимой 2010-2011 годов доля Интернет-пользователей среди взрослого населения России составила 43 % или 50 млн. человек. При этом к активным пользователям Интернета, выходящим в сеть хотя бы раз в сутки, можно отнести трех из десяти пользователей. Общая численность активной аудитории к концу 2011 года достигла 36 млн. человек. По сравнению с осенью 2010 г. прирост численности месячной Интернетаудитории составил 8 %, тогда как число активных пользователей, выходящих в сеть хотя бы раз в сутки, возросло на 14 %, что отражает общую тенденцию развития Интернета: увеличение числа активных пользователей сети на фоне умеренного темпа роста общей численности пользователей [3].

Анализируя процесс внедрения информационных технологий в экономику, можно сказать, что с одной стороны, хозяйство нашей страны в достаточной мере подключено к мировым финансам, информационному рынку, улучшенным бизнес-услугам, средствам информатизации, к глобальной торговле энергоресурсами. А с другой стороны, Россия незначительно включена в высокотехнологичную производственную сеть. Данное отставание является следствием сложной совокупности проблем, которые связаны как с особенностями преобразовательных процессов, развивающихся в обществе, так и с отличительными чертами нашей социально-культурной среды и достаточно большим влиянием наследия советской экономической системы [4].

Одной из наиболее важных проблем является тот факт, что большинство успехов в информационной сфере были достигнуто Россией за счет заимствования технологий у зарубежных стран, использование большого количества пиратской продукции. В России до сих пор не принята единая методика объективной оценки уровня информатизации. Однако ее столь скромные результаты даже по обобщенным показателям требуют серьезного внимания государственной политики. К сожалению, и на данный момент большинство информацион-

ных технологий заимствуется у других стран. Можно выделить ряд причин, которые способствуют развитию данной проблемы.

По сравнению с ведущими зарубежными странами Россия существенно проигрывает по следующим показателям: численность пользователей сети Интернет на 1000 человек (522 пользователя на начало 2014 года против 862 в Норвегии, 841 – в Германии и др.).

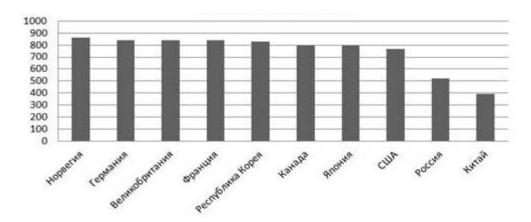


Рисунок 2 — Численность пользователей сети Интернет на 1000 человек, 2014 год [5].

Россия значительно отстает от ведущих стран по представленному показателю. Однако, с каждым годом число пользователей увеличивается, что говорит о постепенном выходе России на лидирующие места.

Так же можно рассмотреть и другие показатели:

- число персональных компьютеров на 1000 человек (270 компьютеров в РФ против 582 в Словакии, 976 в Швейцарии);
- удельный вес научных организаций, использующих информационные технологии (около 70 % используют сеть Интернет в РФ, в то время как в Европе большинство стран перешагнули 90 %-й рубеж, 94 % используют персональные компьютеры) [5].

Другой причиной является низкий уровень квалификации специалистов в области информационных технологий, по сравнению с другими странами. На сегодняшний день Россия имеет одну из лучших систем образования в мире, но

обладает достаточно малой долей квалифицированных программистов и специалистов по информационным системам.

Именно крупнейшие российские города являются центрами развития, концентрируют финансовый, культурный и научный потенциал. Информатизация же всей России существенно затруднена. Это связано прежде всего с отсутствием экономических условий - экономическая ситуация в стране не позволяет осуществлять долговременные инвестиции, а на коротком промежутке времени капитальные вложения в новые информационные технологии могут не окупиться [4].

Таким образом, для России является необходимым решение проблем, которые влияют на развитие сетевой экономики. Тем не менее, происходит постепенное проникновение сетевых структур с одновременной поддержкой государства и преобразованиями в сфере информации и коммуникации могут поставить Россию в ранг развитых стран с развитой сетевой структурой (Норвегия, США и другие).

#### Список использованных источников

- 1. Развитие сетевых форм экономических отношений [Электронный ресурс] Электрон. текст. дан. Москва, [2014]. Режим доступа: http://www.meconomy.ru/art.php?nArtId=3218. Загл. с экрана.
- 2. Паринов, С.И. Экономика XXI века на базе Интернет-технологий [Электронный ресурс] Электрон. текст. дан. Москва, [2014]. Режим доступа: http://rvles.ieie.nsc.ru/parinov/economy21. Загл. с экрана.
- 3. Фомин, Д. В. Сетевая экономика [Текст] : учебно-методическое пособие для студентов вузов / Д. В. Фомин. Благовещенск : Благовещенский филиал НОУ ВПО Московской академии предпринимательства, 2012. с. 32
- 4. Основные проблемы и перспективы развития сетевой экономики в России [Электронный ресурс] Электрон. текст. дан. Москва, [2014]. Режим доступа: http://sibac.info/16160. Загл. с экрана.

5. Российский статистический ежегодник 2013 год [Электронный ресурс] - Электрон. текст. дан. – Москва, [2014]. - Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b13 13/Main.htm. - Загл. с экрана.

### Вопросы и ответы по докладу

Вопрос 1. Сетевая экономика может существовать без Интернета?

Ответ. Сетевая экономика может существовать только в компьютерных сетях. Она является базисом для электронного бизнеса, основной составляющей которого является электронная коммерция.

Вопрос 2. Какие существуют формы или виды электронной коммерции?

Ответ. Основные виды сетевого или электронного (виртуального) бизнеса это - торговые площадки, интернет-магазины, финансовые услуги, инвестиционные фонды, интернет-маркетинг, рекламный бизнес и др.

# ОБУЧАЮЩИЕСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Акименко Н. В.

Обучающаяся организация - это "организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания. Она способна успешно изменять формы своего поведения, отражающие новые знания или проекты" [1]. Концепция обучающейся организации была разработана Т. Бойделом, Н. Сенджем, П. Диксоном, Сенге.

Организационное обучение — это непрерывный источник создания конкурентоспособных преимуществ компаний, их стратегии постоянного обновления методов и повышения эффективности всех видов деятельности. Его основной идеей является организация групп для того, чтобы у каждой из них были две задачи: одна — решить проблему или выполнить проект; другая — учиться в процессе выполнения задач, сделать полученные знания достоянием всех участников, представить полученный материал руководству для последующего использования.

Теорией организационного обучения предложено пять условий, овладение которыми призвано преодолеть недостатки в стереотипах мышления, знаниях и умениях персонала.

- 1. Системное мышление. Системное мышление является концептуальной структурой, охватывающей объем знаний и технологий, познанных в течение целого ряда лет. Эти знания должны составить целостное представление о процессах и явлениях, понять, как их изменить наиболее эффективно.
- 2. Личное мастерство. Оно предполагает определенный уровень профессионализма. Интересы повышения уровня личного мастерства стимулируют постоянное углубление личного видения, сосредоточенности усилий, развитие терпения и объективного понимания реальности.
- 3. Ментальная модель. Это укоренившиеся в сознании понятия, обобщения и образы, которые действуют на то, как мы воспринимаем мир и действуем.

Работа с ментальными моделями начинается с воссоздания внутренних картин мира, их тщательного и внимательного изучения.

- 4. Создание общего видения. Часто общее видение организации связывается с харизмой ее лидера или с каким-либо кризисом, который мобилизует каждого работника. Но большая часть работников склонна следовать возвышенной цели не только во время кризиса, но и во все другие времена. Практика общего видения включает умение воспроизводить общие «картины будущего», которые укрепляют участие работников в процессе.
- 5. Групповое обучение. Когда группы обучаются, они не только показывают чрезвычайно высокие результаты, но и отдельные индивидуумы развиваются быстрее, чем это могло произойти в другой ситуации. Дисциплина группового обучения начинается с диалога, с проявления способности членов команды войти в состояние совместного мышления. Групповое обучение является жизненно важным, поскольку именно группы, а не отдельные личности являются основной обучающейся единицей в современных организациях.

Все обучающие технологии могут использоваться более чем для одной цели. В результате исследований выявлены четыре категории обучающих способов: 1) используемые при стратегии «подготовки соглашений»; 2) используемые для «выработки стратегий будущего»; 3) используемые как для «подготовки соглашений», так и для «выработки стратегий будущего»; 4) применяемые для всех стратегий [2].

Практикой обучающихся организаций уже выработаны определенные принципы, суть которых сводится к следующему: 1) обучаться быстрее, чем конкуренты; 2) обучаться внутри организации (друг у друга и рабочих групп); 3) обучаться за пределами организации (у поставщиков и потребителей); 4) обучаться по вертикали (от вершины до основания организации); 5) задавать правильные вопросы и применять "обучение в действии"; 6) прогнозировать будущее, создавать сценарии и обучаться на них; 7) применять на практике то, чему научились, и учиться на практике; 8) обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда; 9) обучаться в областях, где раньше не обучались.

Современным организациям требуется гораздо более высокий уровень творческого планирования, действенные и полезные знания о новой продукции и новых процессах, повышение степени согласования совместных действий с долгосрочными обязательствами и понимание необходимости решения сложных проблем. Для этого необходимы, в свою очередь, подготовленные работники, которые открыто высказывают свое мнение, ценят знания и наилучшие решения, стремятся объединить усилия для общей творческой работы.

Американский психолог Майк Педлер (М. Pedler) в 1991 г. предложил 11 признаков, присущих обучающейся организации. К ним относятся:

- Обучающийся, гибкий подход к стратегии;
- Сотрудники принимают активное участие в выработке стратегии и тактики организации;
- Информация в большей степени используется для понимания происходящего в целях принятия правильных решений, а не как основание для вознаграждения или наказания;
  - Учет и контроль, способствующие развитию организации;
  - Внутренний обмен услугами между подразделениями;
  - Гибкая система поощрений;
- "Дающая возможности" структура (подразделения и другие "границы" рассматриваются скорее как временная структура, которая при необходимости может быть изменена);
- Изучение всеми работниками состояния среды см. Лучшая практика;
  - Постоянный обмен опытом с Партнерами, Клиентами;
  - Атмосфера в организации, способствующая обучению;
  - Возможности саморазвития для сотрудников [3].

Сравнение концепций традиционной организации и обучающейся организации представлено в таблице 1.

Таблица 1 — Сравнение концепций традиционной организации и обучающейся организации

Линии сравнения	Традиционная организа- ция	Обучающаяся организация
Организационная структура	Линейная, линейно – функциональная	Матричная, проектная предпочтительнее
Статус работни-ка	Определен и закреплен должностью работника	Соответствует знаниям, умениям, навыкам, накопленным профессиональным компетенциям
Принцип приня- тия решений	Management by instructions	Решения зависят от каждой конкретной ситуации, от видения проблемы
Полномочия ра- ботника	Ограничены правилами и условностями	Возможность проявления инициативы и самостоятельных решений вопросов
Отношение к конфликтам	Резко негативное, конфликты считаются деструктивными	Допускаются дискуссии
Взаимодействие работников меж- ду собой	Отсутствует или сведено к минимуму	Акцент на постоянное всеобщее взаимодействие, обмен сведениями, мнениями
Отношение к информации	Информационная закры- тость, недоступность	Информация доступна, ком- муникации приветствуются и поощряются

В настоящее время принципиально важным источником развития является уже не физическая структура организации (компании, фирмы), поскольку таковая легко может быть скопирована другой аналогичной организацией, а нематериальные активы: сотрудники, информационные системы и организационная структура. То есть раньше можно было выиграть за счет своих материальных структур и финансовых возможностей. В индустриальную же эпоху они примерно одинаковы у всех и являются элементарным условием выживания на рынке. Потенциал, который можно найти в собственной организации, - это ресурс, который трудно просто скопировать, это элементы, присущие именно вашей компании: сотрудники, структура, корпоративная культура. Этот метод широко применяется в японском менеджменте - использовать людей, чтобы

улучшить качество структуры, поскольку именно сотрудники ближе всего и к процессам, происходящим в компании, и к потребителю. При помощи такого метода можно выявить пути совершенствования. Речь идет не просто об улучшении качества, но об улучшении всей системы, о возможностях внедрения нового - это уже вопросы стратегии. Когда начинаешь разрабатывать стратегию, понимаешь, что необходимое условие для успешного внедрения разработанной стратегии - мотивация и подготовленность персонала, способности сотрудников, в том числе их способность развиваться, а также качество информации обо всем происходящем, которой они обладают. Такая возможность является важнейшим элементом, принципиально важным источником развития, и - подчеркиваю - другая организация не может ее скопировать.

На сегодняшний день уже существуют организации, внедрившие концепцию. Яркий пример- фирма «Semco», во главе которой успешный бизнесмен Рикардо Семлер. Характерными чертами фирмы, как оказалось, являются:

- 1) самостоятельность сотрудников (работники решают, сколько часов в день им трудиться, сами назначают себе заработную плату, выполняют задания в свободном режиме, не имеют секретарей);
- 2) совместное решение профессионалов о пути развития компании, о распределении и инвестировании прибыли, о назначении на высокий пост в организации (несколько советников, например, занимают пост директора попеременно в течение полугода);
  - 3) частые курсы и тренинги в компании.

Такая инновационная модель в рассмотренной компании оказалась действенной, а метод руководства - заслуживающим подражания. Данное высказывание подтверждает тот факт, что треть видных американских компаний из списка "Fortune Top" посетили "Semco", чтобы перенять опыт.

Отметим компании, которые вдохновились опытом "Semco». Ими оказались прогрессивные иностранные корпорации с громкими именами: Xerox, Hewlett-Packard, Chevron, World Bank, General Electric. Особо стоит отметить немногие российские компании, использующие в своей деятельности принципы

обучающейся организации: ОАО Мебельная компания «Шатура» и Независимая лаборатория «Инвитро»

Существует семь препятствий на пути создания обучающихся организаций.

Претворение идеи обучающейся организации в практику оказалось очень трудным. Этому мешают семь наиболее крупных препятствий:

- 1. Менеджеры не любят передавать властные полномочия. В традиционной организации менеджеры контролируют средства, выделяемые на подготовку, а посещение курсов часто рассматривается сотрудниками как неожиданный отрыв от работы, причем решение по этому поводу принимают менеджеры, исходя из своих представлений о необходимости такой подготовки. В обучающейся организации менеджеры передают значительную часть полномочий, связанных с этим направлением, самим сотрудникам.
- 2. Обучение требует гибкости и готовности рисковать, а также достаточно полномочий, чтобы экспериментировать в этой области. Как правило, менеджеры с трудом воспринимают идею учиться на собственных ошибках. Как указывает Крис Арджирис, они скорее попытаются скрыть ошибку, чем извлечь из нее опыт.
- 3. Действия в условиях неопределенности. Обучающаяся организация порождает неопределенность и расплывчатость в областях, которые раньше были вполне понятными. Из-за этого менеджерам приходится учиться управлять в более туманной и менее понимаемой среде.
- 4. Принятие на себя ответственности. Отдельные люди должны принять на себя ответственность за обучение. Они не могут винить других за отсутствие возможности для совершенствования, а должны создавать свои собственные и стремиться их реализовать.
- 5. Обучающейся организации требуются новые навыки и умения. В частности, менеджеры должны развивать навыки слушания и уметь действовать как лица, помогающие другим. Простой диктат не добавляет обучающей ценности.

- 6. Доверие. Воспитанные на концепции "разделяй и властвуй", многие менеджеры с трудом доверяют своим сотрудникам.
  - 7. Неспособность учиться на опыте.

На рисунке 1 представлены причины негативного отношения сотрудников компании к переменам.

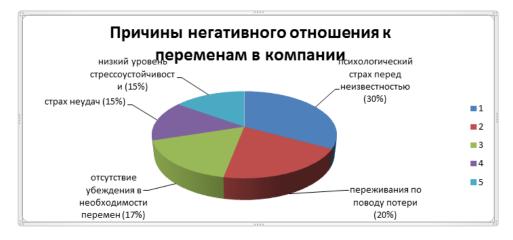


Рисунок 1 – Причины негативного отношения к переменам в компании.

Еще одним препятствием, которое исследовал Крис Арджирис, является то, что компании, как это ни удивительно, не умеют по-настоящему учиться на собственном опыте. Действительно, опыт является одной из величайших загадок организационной жизни. Предполагается, что менеджеры получают определенные выгоды от опыта. Больший опыт позволяет принимать более продуманные решения (хотя это происходит только тогда, когда вы на нем учитесь).

Но хотя личный опыт считается важным, коллективный корпоративный опыт, как правило, вообще не учитывается [4].

**Перспективы.** Как стало известно за последнее время, концепция обучающейся организации оказалась действенной при своевременном ее применении в менеджерской практике. Более того, она натолкнула ученых на мысль о необходимости поиска путей и направлений дальнейшего развития, усложнения организационных отношений. Так появилась на свет концепция интеллектуальной организации, основной смысл которой укладывается в схему:



Рисунок 2 – Концепция интеллектуальной организации.

Она была предложена шведскими менеджерами в 1997 году. Исходя из их разработок, упор в организации нового типа должен делаться на практическое использование интеллектуального капитала сотрудников, полученного в процессе интенсивного обучения (имеются в виду курсы, коучинг, наставничество, мастер — классы и другие способы) для извлечения добавленной стоимости, а значит, для процветания фирмы.

#### Список использованных источников

- 1. Румизен М.К., Управление знаниями [Текст] / М.К. Румизен. М.: Астрель. 2004.- с. 310.
- 2. Крейнер С., Ключевые идеи менеджмента [Текст] / С. Крейнер.- М.: Инфра-М,.- 2002 г., с. 293-295.
- 3. Стюарт Дж., Тренинг организационных изменений [Текст] / Дж. Стюарт. СПб: Питер. 2001, с. 107.
- 4. Левицкий П., Настоящий профессор: интервью с Робертом Капланом (BSC) [Текст] //, журнал "Искусство управления", 2004 г., N 8, с. 18
- 5. Русакова М., Обучение как основа успеха [Текст] // Аргументы и факты: Самара. 2012. № 54. с. 15-22.
- 6. Инновационное развитие, экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / под ред. Б.З.Мильнера. М.: ИНФРА-М, 2010. 624 с.
- 7. Слесарчук О.М. Теория организации: учебное пособие Барнаул Изд-во АлтГТУ 2010. 166 с.

#### Вопросы и ответы по докладу

Вопрос 1. Какие специалисты и ученые работали над созданием концепции обучающейся организации?

Ответ. Концепция обучающейся организации была разработана Т. Бойделом, Н. Сенджем, П. Диксоном, Сенге.

Вопрос 2. Какие компании заинтересованы в том, чтобы их деятельность была организована в соответствии с концепцией обучающейся организации?

Ответ. Наибольший интерес к организации компании по принципу обучающейся организации высказывают крупные зарубежные компании, которым важно быстро адаптироваться к постоянно меняющимся условиям рынка, на котором они работают. Таким образом, это компании, работающие в сфере инновационных технологий, ИТ-технологий и тому подобные. Из известных нам можно назвать компании: Xerox, Hewlett-Packard, Chevron, World Bank, General Electric.

Вопрос 3. Можно ли сказать, что концепция обучающейся организации не подходит для малого и среднего бизнеса?

Ответ. Несмотря на то, что создание в организации условий для обучения и адаптации требует многих финансовых, временных и трудовых ресурсов, обучающаяся организация подходит также для малого и среднего бизнеса. Корпорациям наладить работу в этой сфере проще в силу наличия запаса данных ресурсов, и как правило, среди крупных компаний процент ведущих обучение больше, чем в малых предприятиях. Однако развивать организацию в соответствии с принципами обучающейся организации можно и нужно даже малым компаниям, таким фирмам следует использовать менее затратные и масштабные организации работы в этом направлении.

Вопрос 4. Почему сотрудники компаний негативно относятся к переменам по большей части из-за страха неизвестности?

Ответ. Данная ситуация описывает сотрудника компании с точки зрения его поведенческих особенностей, свойственных человеку. Этот страх является природным, связанным с инстинктом самосохранения. Менеджеру в данном случае следует принимать меры по разъяснению проводимых или планируемых изменений и максимально правдиво и подробно доносить свое видение для того, чтобы снизить уровень негативного отношения к изменениям.

# ПОНЯТИЕ ВИРТУАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ

Кузьменкова И.Д.

В условиях гиперконкуренции, когда борьба за потребителя становится всё сложнее, функционирование конкурентоспособного бизнеса во многом зависит от создания сети делового сотрудничества, то есть вступления в выгодный бизнесу альянс.

Взаимное пользование организациями факторами отличительных способностей партнеров по сети сотрудничества чрезвычайно выгодно, так как их самостоятельное создание требует больших инвестиций и времени.

Виртуальная корпорация - это следующий шаг в развитии сетей делового сотрудничества. Виртуальная корпорация - это сеть делового сотрудничества, включающая базовый вид бизнеса, его поставщиков и потребителей, деятельность которых интегрируется и контролируется с помощью широкого применения ИТ [3].

#### Формирование бизнеса в глобальных сетях связи

Являясь организационной формой информационного века, глобальные сети связи способствуют формированию бизнес-структур. Такие бизнес-структуры за счет более высокой гибкости могут быстро адаптироваться к изменениям рынка и трансформироваться в новые структуры, которые необходимы для организации производства товаров и услуг в зависимости от потребностей рынка.

Бизнес-структуры имеют следующие организационные параметры [2]:

- унифицированная цель: общий взгляд на ценности и цели. Совместное представление о конечном результате в условиях поддержания синхронности операций и директивности;
- независимость членов команды: каждый ее участник, независимо от того, индивидуальный ли он бизнесмен или же представляет компанию, может

продолжать поддерживать свое независимое существование наряду с получением доли прибыли;

- добровольная взаимосвязь, выражающаяся в добровольном объединении партнерских усилий;
- многочисленность лидеров: каждая персона или группа в бизнессистеме, базирующейся на Сети, обладает особой уникальностью осуществлять содействие в любой точке процесса. При более чем одном лидере система в целом имеет большую гибкость;
- многоуровневость: бизнес-системы Сети оперируют на различных уровнях, т.е. одновременно может осуществляться кооперация между организациями, департаментами и населением.

Другой автор выделяет следующие несколько ключевых характеристик, которые можно рассматривать как предпосылки для того, чтобы считать сеть сотрудничества виртуальной на сегодняшний день [3]:

- Сеть сотрудничающих компаний и клиенты сконцентрированы вокруг основного вида бизнеса
- Концентрация отдельных участников сети вокруг базового вида бизнеса
  - Общие взаимодополняемые цели
  - Объединение бизнес стратегий в рамках сети
  - Интеграция бизнес и информационных стратегий.



Рисунок 1 – Виды бизнес-систем.

Различают статические (стабильные) и динамические бизнес-системы (рисунок 1). Стабильные бизнес-системы представлены как отдельными компаниями, так и группой компаний, объединенных в долгосрочные взаимоотноше-

ния с внешними поставщиками. Партнеры, как правило, организуются вокруг отдельных крупных фирм.

Динамические бизнес-системы представлены временными альянсами фирм. Организуются они, как правило, вокруг лидирующей фирмы. Каждый из партнеров этой группы обладает самостоятельностью, и сотрудничество осуществляется на основе специфического проекта или взаимодействия.

С учетом того, что в российской экономике пока еще нет достаточного опыта формирования эффективных бизнес-систем в Сети, постараемся на ряде примеров проанализировать зарубежный опыт формирования бизнеспроцессов.

# Опыт предприятий, формирующих в сети стабильные бизнес-

### «MIGROS Cooperative»

«MIGROS Cooperative» (далее Мигрос) является одной из крупнейших торговых компаний Швейцарии. Основную долю реализации составляют продовольственные товары. Мигрос является крупной децентрализованной организацией. Некоторые из ее партнеров заняты в процессе разработки и производства упаковки для пищевых продуктов, в производстве принтеров, упаковочных и мультимедийных товаров. Среди партнеров Мигрос — фирмы по дизайну, трансляции и анализу пищевых продуктов. Так, например, фирма MGB разработала и внедрила систему электронного документооборота, позволяющего координировать работы по созданию упаковки для пищевых продуктов, что позволило ограничить затраты времени на разработку дизайна страницы с одним рисунком до 30 дней, с несколькими рисунками — до 60 дней и, таким образом, радикально снизить время выхода товара с новой упаковкой на рынок. Приоритетом в создании стабильной бизнес-системы было формирование регулярного информационного потока и четкой зоны ответственности. Разработанная инфокоммуникационная система гарантировала совместный график разработки и его мониторинг, позволяла проводить совместную обработку хранящихся в банке данных материалов и документов, а также создала возможность оповещения цепочки бизнес-структур о завершении работ по поставленной задаче [2].

#### «Nike»

Компания «Найк» осуществляет продажу спортивной обуви и одежды. Основная деятельность «Найк» – разработка моделей продукции, маркетинг и торговля. На протяжении всего своего существования компания не занималась производством своих продуктов. Эти продукты производятся более эффективно с помощью большого числа компаний-поставщиков, расположенных в Азии или других регионах и специализированных на определенных моделях обуви и одежды. Все компании, образующие альянс, связаны между собой договорными отношениями. Данная система организации бизнеса сделала возможным для «Найк» сосредоточить большой объем капитала на инвестировании в производственное оборудование для других компаний и в то же время разгрузить основную компанию в интересах обеспечения эффективных продаж. Если какойнибудь определенный тип продукции потеряет свой рынок, «Найк» может выйти из альянса с производителем. Наибольшее преимущество состоит в том, что «Найк» может концентрироваться на деятельности, которую она выполняет лучше: проектировании, маркетинге и продаже продуктов. Благодаря этому «Найк» довела до совершенства свою деятельность по реализации продуктов.

#### Формирование динамических бизнес-процессов в сети

Динамические сети представлены, бизнес-партнеры которых сохраняют полную самостоятельность, а взаимодействие осуществляется на основе специфических проектов, для реализации которых создается базовая компетенция, позволяющая реализовать проект в кратчайшие сроки и представить на рынок товар или услугу в соответствии с запросами потребителей. После завершения проекта жизненный цикл динамичного альянса может быть завершен.

#### 1) Виртуальный удаленный доступ

В настоящее время в странах Европы несколько миллионов человек имеют возможность получать удаленный доступ к своему рабочему месту при помощи специального программного обеспечения, ноутбука и модема. Это обо-

рудование позволяет осуществлять виртуальную деятельность посредством подключения к территориально-распределенным сетям связи. Данный вид деятельности, именуемый «виртуальным рабочим местом» (ВРМ. Виртуальное рабочее место включает в себя два основных компонента — рабочее место сотрудника и корпоративную сеть предприятия, к которой подключается сотрудник для выполнения своих функциональных обязанностей. К отраслям народного хозяйства, в которых наиболее часто используются технологии ВРМ, относится сфера, где осуществляются сделки с недвижимостью, работа с персоналом, а также отдельные направления, нуждающиеся в постоянном перемещении или же работа в импровизированных офисах, включая и работу на дому. Наиболее эффективно технология ВРМ проявила себя в сделках с недвижимостью. На рисунке 2 показана структурная схема организации ВРМ, обязательными факторами которой являются технологии, дизайн и практика специалиста [2].

# 2) Виртуальные команды

В настоящее время многие компании с целью обеспечения гибкости и для того, чтобы избежать различных перемещений, создают виртуальные команды, в которых служащие находятся там, где это им больше всего подходит. В ряде случаев, функционируют несколько таких команд, офисы которых осуществляют свою деятельность в виртуальной манере, как это делают команды компании Ford в Европе и в США [2].



Рисунок 2 - Структурная схема организации виртуального рабочего места в сфере недвижимости [2].

## 3) Виртуальные предприятия

Другим видом виртуальной деятельности, использующей режим удаленного доступа, являются виртуальные предприятия, где физический офис замещен электронными офисными услугами. Схему формирования малого предприятия, работа которого будет построена в виртуальном удаленном режиме можно видеть на рисунке 3.

Такие компании, как Digital и IBM, имеют размещенные в различных точках земного шара по типу виртуального офиса электронные диспетчерские пункты, где обслуживание осуществляется сразу же после поступления запроса. В настоящее время многие компании, особенно те, которые заняты поставкой на рынок готовой продукции и услуг, закрывают свои офисы и переходят полностью на виртуальную систему взаимосвязей, экономя на этом значительные суммы средств [2].

Рассмотрим эффективность виртуальной организации на примере *«VIRTEC Project»*.

«VIRTEC Project» разработан Инженерным факультетом (Сан Карлос) Университета Сан Паоло в Бразилии. Он объединяет девять малых и средних предприятий, которые обеспечили проект финансированием, технологиями и сервисом. Эти предприятия функционировали в области электроники, производства металло-керамических изделий, полимерных материалов, механики, жидкостных систем, прикладного программного обеспечения и сервиса.

Работа данной группы компаний была построена на кооперативной основе, где каждый партнер имел доверительные отношения друг с другом и доступ к создаваемой инфраструктуре нового бизнеса. Задача состояла не только в принятии участия в глобальном бизнесе, но и в построении производственного процесса. Это важно отметить, поскольку компании в пределах виртуальной организации должны знать не только о том, как они должны действовать, но и где они должны осуществлять свои действия.

Для решения проблемы была разработана матрица базовой компетенции, позволившая дифференцировать между партнерами все виды деятельности, включая получение прибыли каждым участником проекта.

Каждая компания специализировалась на производстве одного продукта, например, одна — на изготовлении полиуретанового молотка, который очень быстро вырабатывался при его использовании; другая — сосредотачивалась на производстве полимерной резины и т.д.

В результате своей деятельности виртуальная компания VIRTEC разработала несколько новых продуктов, таких как вегетируемая (разлагающаяся в природных условиях) полиуретановая резина. В настоящее время созданная резина продается в странах Европы и Америки.

Используя матрицу компетенции, компания VIRTEC показала хороший пример того, что виртуальная форма организации позволяет сократить временные затраты на разработку и производство нового продукта, уменьшить его себестоимость, а также повысить качественные параметры, в сравнении с аналогичным товаром других производителей [2].

## Управление виртуальной организацией

Одним из главных изменений системы управления представляется стирание иерархических рамок в структуре организации. Вместо должностной иерархии на первое место выходят интеллектуальное сотрудничество и сетевая кооперация менеджеров. И главным фактором, обуславливающим эти изменения является переход от капитала, к знаниям, интеллектуальным активам как критическим ресурсам экономического преимуществам организации [3].

Иерархические структуры управления возникли в такой экономической среде, где отсутствовала неопределенность развития. Это дало право на существование уверенности в знании того, как надо поступать в той или иной ситуации (Know How To Do It).

Но изменения в экономической среде в постиндустриальном мире заставляют постоянно обучаться тому как действовать в той или иной ситуации (Learn How To Do It). Для иерархической структуры управления было харак-

терно то, что каждая нештатная ситуация выносится на рассмотрение на вышестоящий уровень управления, где и разрабатывались инструкции. Но такой механизм управления становится нетрудоспособным в современных условиях, потому что для современного бизнеса нештатные ситуации это норма.

Если каждое звено организации будет рассматривать себя не как внутренне замкнутую структуру, а как определенный ресурс, доступный для всех, то это теоретически может увеличить потенциал каждого звена практически до потенциала корпорации в целом за счет возникновения взаимодополнения таких ресурсов. Как раз в этом случае иерархия исчезает: менеджеры, рассматриваемые как ресурсы управления, оказываются в равном положении. Для сетевой структуры корпорации, возникшей взамен иерархической структуры, характерна потенциальная доступность каждого для всех и всех для каждого [3].

Переход от иерархической системы к структуре сетевой корпорации происходит последовательно. Сначала иерархия функциональных подразделений заменяется проблемно- ориентированными командами, центральная роль в которых принадлежит менеджерам этих команд. При этом участие менеджера в узко специализированной команде не исключает его участия в командах более высокого уровня. Затем менеджеры постепенно отходят от своей центральной роли в командах, оставаясь при этом лидерами этих коллективов, имеющими определенное влияние на каждого из членов в отдельности. При этом управленческие функции менеджера постепенно уступают место для проявления его способностей как специалиста.

На следующем этапе менеджер превращается в одного из равноправных членов команды, на которого возлагаются представительские функции на более высоком корпоративном уровне.

И в конце этих преобразований возникает корпоративная структура сетевого типа, в которой отношения непосредственных исполнителей окончательно вытесняют управленческую иерархию. Менеджеры в данном случаи перестают оказывать прямое воздействие на производственный процесс. Их функции ог-

раничиваются организацией совместной работы, подбором персонала, его обучением, формированием команды.

Сетевые структуры рассматривают людей как потенциальный ресурс, доступный для всей организации. Менеджер при этом, как и любой другой работник организации, является носителем определенных знаний, опыта, деловых связей - это и является основным его капиталом. В определённый момент его знания могут понадобиться другому работнику предприятия. Например, менеджеру по производству необходимы для решения свих задач знания о состоянии рынка. Эти знания есть у специалиста по маркетингу. Но тот же специалист по маркетингу не обязательно должен быть сотрудником именно той организации, где работает упомянутый менеджер по производству; он может быть сотрудником специализированной маркетинговой компании. Менеджеру по производству абсолютно безразлично, где находится нужный ему специалист, ему важно воспользоваться знаниями этого специалиста [3].

Ключевые проблемы виртуальной организации [2]:

- необходимость в детальном изучении партнерской компании, особенно ее базовой компетенции;
- определение организационной пригодности партнерской компании как в технологическом, так и в социальном плане;
- необходимость создания высокого уровня доверия между компаниями-партнерами;
- необходимость в формировании кооперационного менеджмента в целях координации деятельности территориально распределенных партнерских компаний и установления заслуживающих доверия взаимосвязей между компаниями-партнерами.

### Web-КОРПОРАЦИЯ

Наиболее приемлемой организационной формой, способной впитать в себя все вышеперечисленные достижения науки и техники, по мнению авторов, может стать «Виртуальная Web-корпорация». Она представляет собой региональную сеть промышленных предприятий, имеющих общую схему производства готовой продукции.

Считается, что введение координатора в виртуальную web-систему может привести к совершенствованию менеджмента компании и увеличению синергизма в отношениях между партнерами.

В первую очередь сетевой администратор виртуальной web-организации несет на себе следующие три основных задачи [2]:

- 1. Инициирование формирования виртуальной web-платформы. Первоначально сетевой администратор изучает компании, претендующие на партнерство, устанавливает наличие у них способности и желания работать в условиях виртуального партнерства. На этапе подготовки он работает как промочтер связей, контактирует с людьми, сходится с ними, проводит диалог и выясняет социальные мотивы. В результате создается общая взаимосвязь и необходимый уровень взаимного доверия, важнейшие правила и юридических нормы, процедуры по формированию общих затрат, риска и прибыли.
- 2. Поддержание деятельности виртуальной Web-платформы. Сразу же после создания виртуальной Web-системы сетевой администратор становится ответственным за поддержание и осуществление сотрудничества. Он участвует в разработке технических стандартов, осуществляет мониторинг стабильности компании, помогает более слабым партнерам компании и поддерживает их до момента достижения требуемого уровня стабильности. Кроме того, сетевой администратор, как нейтральное лицо, участвует в разрешении конфликтов, возникших среди партнеров.
- 3. Формирование виртуальной корпорации. После установления конъюнктуры рынка, сетевой администратор работает над созданием виртуальной цепочки издержек производства. Он изучает ресурсы, слабые и сильные стороны web-партнеров, разрабатывает цепочку поставок, которая интегрирует потребителей, поставщиков и web-партнеров. После завершения формирования виртуальной корпорации сетевой администратор сворачивает функции координации между партнерами и переходит на менеджмент виртуальной корпорации.

Тук, web-корпорация, базирующаяся на современных ИКТ-системах, будет иметь перспективу на рынке будущего.

#### Список использованных источников

- 1. Мильнер, Б.3. Теория организации / Б.3. Мильнер. М: ИНФРА-М. 2000.
- 2. Сердюк В.А. Сетевые и виртуальные организации: состояние, перспективы развития // Менеджмент в России и за рубежом / В.А. Сердюк, В.А. Сердюк. 2001. №5.
- 3. Открытое Информационно-Образовательное Пространство / Электронн. Текст. Данн. Точка доступа: http://infoikt.ru/virtualnye-korporatcii

#### Вопросы и ответы по докладу

Вопрос 1. Чем отличаются стабильные и динамические бизнес-системы?

Ответ. Стабильные бизнес-системы создаются, как правило, вокруг одного крупного участника для длительного взаимодействия. Динамические же, создаются с целью реализации конкретного проекта, после которого сотрудничество может продолжиться, а может и распасться, так как потеряет смысл. Динамические бизнес-системы создаются там, где одна фирма не сможет справиться с поставленной задачей в одиночку, и если альянс получится удачным, динамическая бизнес-система может перерасти в стабильную

Вопрос 2. Какие проблемы существуют в виртуальной организации?

Ответ. Основные проблемы виртуальной организации заключаются в том, что в нее объединяется ряд самостоятельных предприятий со своими законами, правилами игры и особенностями. Поэтому, очень важно еще на стадии создания виртуальной организации оценить, насколько пригодна та или иная компания для создающегося альянса, тщательно изучить базовые компетенции каждого участника, чтобы определить ее организационную пригодность.

После создания виртуальной организации важно наладить взаимодействие и координацию действий между ее участниками, наладить доверие и работать с конфликтными ситуациями.

Вопрос 3. Что такое web-корпорация и каковы ее особенности?

Ответ. Web-корпорация - это региональная сеть промышленных предприятий, имеющих общую схему производства готовой продукции.

Она отличается наличием координатора в виртуальную web-систему, который осуществляет все необходимые меры для того, чтобы избежать недостатков виртуальной организации, упомянутых выше. Это может привести к совершенствованию менеджмента компании и увеличению синергизма в отношениях между партнерами.

# ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ИНВЕСТИЦИ-ОННЫМИ ПРОЕКТАМИ

Ли К.А.

На данном этапе развития экономики Российской Федерации регионы и региональные компании нуждаются в появлении всё более и более совершенных технологий, инновационных стратегий, конкурентных преимуществ. Реализация и внедрение научных разработок, инноваций в различных сферах деятельности требуют привлечения заемных средств, инвестиций. Для этого разрабатываются инвестиционные проекты с целью описания последовательности действий по внедрению соответствующих разработок и инноваций.

В настоящий период можно дать ряд определений инвестиционных проектов. Например, В.Д. Шапиро понимает под проектом систему сформулированных в его рамках целей, создаваемых или модернизируемых для реализации физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, финансовых, материальных, трудовых или иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению.

«Инвестиционный проект можно определить, как план вложения инвестиций, обоснование их целесообразности, объема, сроков, который предполагает получение законченного объекта инвестиционной деятельности. Также инвестиционный проект можно определить, как план вложения капитала в целях получения прибыли или иного положительного эффекта» [1, С. 209].

Согласно Федеральному закону «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений», инвестиционный проект — это: «обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектно-сметная документация, разработанная в соответствии с законодательством РФ и утвержденными в установленном порядке стандартами (нормами и правилами), а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план)» [2].

С точки зрения выполнения экономических процедур, связанных с созданием и реализацией инвестиционного проекта, этот проект «представляет собой модель финансовых операций, относящихся к распределению во времени поступлений и затратам денег, то есть реальным денежным потокам» [1, С. 209]. Для того чтобы инвестиционный проект реализовался финансово, необходимо постоянно производить расчеты. При этом следует учесть, что на каждом этапе такого расчета сальдо и накопленное сальдо суммарного денежного потока (сумма потоков от операционной, финансовой и инвестиционной деятельности) было положительным.

Существующие различия в масштабах проектной деятельности в регионах России во многом обусловлены недостаточным уровнем развития методологии построения эффективного механизма управления региональными инвестиционными проектами, а также отсутствием единого подхода к сущности и классификации региональных инвестиционных проектов (РИП).

В результате систематизации точек зрения различных авторов нами выделены три подхода к определению понятия «инвестиционный проект» – ресурсный, логический, системный. С точки зрения ресурсного подхода под инвестиционным проектом понимают вложение капитала на определенный срок с целью извлечения дохода. Логический подход предполагает, что инвестиционный проект – это последовательность действий, связанных с обоснованием объемов и порядка вложения средств, их реальным вложением, введением мощностей в действие, текущей оценкой целесообразности поддержания и продолжения проекта и итоговой оценкой результативности проекта по его завершении. С позиций системного подхода под инвестиционным проектом понимается система взаимосвязанных намерений, документов и мероприятий по осуществлению целей инвестиционных вложений, обеспечивающие заданные производственные, социальные и финансово-экономические результаты [3].

Системный подход применительно к региональному инвестиционному проекту необходимо рассматривать в двух аспектах. Первый аспект предполагает направленность целей таких проектов на социально-экономическое развитие региона. Второй аспект при рассмотрении инвестиционного проекта с позиций региона как сложной социально-экономической системы, на наш взгляд, должен заключаться, прежде всего, в комплексном использовании региональных ресурсов. Наиболее часто к региональным ресурсам относятся следующие их виды: природно-сырьевые, производственные, трудовые, финансовые и инфраструктурные ресурсы.

Проведенный анализ учебной литературы, монографических источников, нормативной базы позволил определить региональный инвестиционный проект как систему взаимосвязанных мероприятий, согласованных с целями социально-экономического развития территории, имеющих региональное (межрегиональное) значение, и обеспечивающих развитие субъекта (субъектов) РФ в части создания и (или) развития объектов инфраструктуры, бизнеса или социальной сферы. В то же время анализ показал, что в представленных в литературе определениях сущности регионального инвестиционного проекта отсутствует весьма важный его аспект – необходимость комплексного использования региональных ресурсов. При этом наибольшее влияние на экономический рост в регионе оказывают такие региональные инвестиционные проекты, при реализации которых наблюдается мультипликативный эффект, возникающий благодаря комплексному использованию всех региональных ресурсов. В связи с этим нами предлагается классифицировать региональные инвестиционные проекты по степени использования региональных ресурсов и выделять два типа проектов: простые и комплексные региональные инвестиционные проекты.

При реализации простых региональных инвестиционных проектов обычно задействуется один-два вида ресурсов (проекты, связанные с расширением действующих предприятий, по выпуску новой продукции, либо использующие новую технологию, способ организации производства и т. д.). Однако наиболее важную роль в развитии региональной экономики играют именно комплексные

региональные инвестиционные проекты. Данный тип проектов основан на таком использовании всех региональных ресурсов, которое предполагает оптимальное с точки зрения территориальной близости и функциональной зависимости в сфере производства и реализации товаров и услуг размещение производителей, поставщиков сырья и покупателей готовой продукции. Таким образом, реализация комплексных РИП предполагает наиболее полное и эффективное использование всех видов ресурсов региона. В связи с этим нами предлагается использовать следующее определение сущности понятия «комплексный региональный инвестиционный проект».

Под комплексным региональным инвестиционным проектом будем понимать систему взаимосвязанных мероприятий, согласованных с целями социально-экономического развития территории, имеющих региональное (межрегиональное) значение, базирующихся на наиболее полном и эффективном использовании региональных ресурсов, и обеспечивающих развитие субъекта (субъектов) РФ в части создания и (или) развития объектов инфраструктуры, бизнеса или социальной сферы. Отличительной чертой данного определения является выделение таких атрибутов проекта, как его комплексный характер, а также цель и сфера реализации [3].

Систематизация различных подходов к определению сущности понятия регионального инвестиционного проекта позволила выявить не только такие его атрибуты, как принципы и методы, но и цель, субъекты, объекты, ресурсы.

Целью регионального инвестиционного проекта является социальноэкономическое развитие региона. Субъектами регионального инвестиционного проекта выступают государственные и региональные органы власти, предприятия, осуществляющие инвестиционную деятельность, которая направлена на социально-экономическое развитие региона. Объектами региональных инвестиционных проектов могут выступать объекты бизнеса, инфраструктуры и социальной сферы.

Ресурсы региональных инвестиционных проектов включают в себя природно-сырьевые, производственные, трудовые, финансовые и инфраструктур-

ные ресурсы. Широкий спектр инвестиционных проектов актуализирует задачу их классификации с целью построения эффективного механизма управления этими проектами.

Помимо существующей отраслевой системы классификации инвестиционных проектов, которая предполагает выделение проектов в бизнес-сфере, в сфере инфраструктуры и в социальной сфере, выделяют межотраслевой подход к классификации, в рамках которого будем выделять проекты социального партнерства, инфраструктурного партнерства, а также проекты формирования кластеров (рисунок 1).

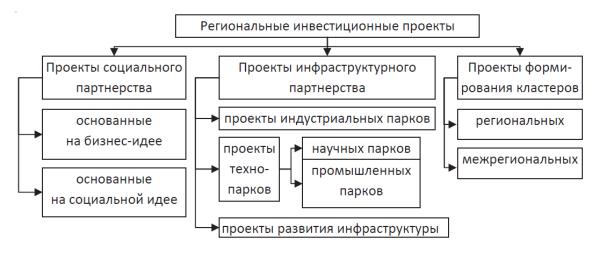


Рисунок 1 — Классификация региональных инвестиционных проектов согласно межотраслевому подходу [3].

Региональные инвестиционные проекты социального партнерства представляют собой комплекс взаимосвязанных мероприятий по созданию бизнеса и объектов социальной сферы. В зависимости от инициатора проекта могут являться коммерческими (бизнес-идея) или социальными (социальная идея).

Региональные инвестиционные проекты инфраструктурного партнерства представляют собой комплекс взаимосвязанных мероприятий по созданию бизнеса и объектов инфраструктуры. Данные проекты могут быть следующих видов: проекты индустриальных парков, проекты технопарков, проекты развития инфраструктуры.

Проекты индустриальных парков представляют собой комплекс взаимосвязанных мероприятий по обустройству специально отведенной для этих целей территории субъекта РФ различного рода инфраструктурой, необходимыми административно-правовыми условиями и формированию бизнеса на данной территории.

Проекты технопарков представляют собой комплекс взаимосвязанных мероприятий по обустройству специально отведенной для этих целей территории различного рода инфраструктурой, необходимыми административноправовыми условиями для развития инновационного бизнеса на данной территории. В зависимости от инициатора проекта могут представлять собой научный парк (создается на базе крупной научной организации) или промышленный парк (на базе крупного промышленного предприятия).

Проекты развития инфраструктуры базируются на создании новых объектов инфраструктуры региона (развитие газопроводов, ЛЭП, сетей дорог и т. д.) и связанных с ним объектов бизнеса.

Региональные инвестиционные проекты формирования кластеров представляют собой комплекс взаимосвязанных мероприятий по организации эффективного взаимодействия следующих элементов региональной системы: предприятий, поставщиков и покупателей, научно-исследовательских и образовательных организаций, связанных отношениями территориальной близости и функциональной зависимости в сфере производства и реализации товаров и услуг. Данные проекты могут быть двух видов: проекты формирования региональных кластеров (при размещении кластеров на территории одного субъекта РФ) и межрегиональных кластеров (при размещении на территории нескольких субъектов РФ).

Предложенная классификация региональных инвестиционных проектов позволит органам власти и управления субъектов РФ подобрать наиболее адекватные методы управления такими проектами для достижения устойчивого социально-экономического развития территории и наиболее эффективного использования региональных ресурсов.

На основе анализа нормативно-правовой базы субъектов РФ были выделены общие для всех региональных инвестиционных проектов методы управления. Данная совокупность методов может быть использована для построения эффективного механизма управления любым типом региональных инвестиционных проектов.

Наибольшее развитие в субъектах РФ получили следующие общие методы управления РИП: защита прав и законных интересов инвесторов, разработка и реализация инвестиционной политики, предоставление налоговых льгот, государственный заказ, адресные инвестиционные программы, предоставление государственных гарантий и др.

В то же время проведенный анализ регионального законодательства позволил выделить методы управления простыми РИП, а также методы управления комплексными РИП.

Методы управления простыми региональными инвестиционными проектами в большей степени подходят для управления проектами небольших производств, в том числе малых инновационных компаний, при реализации которых обычно задействуется один-два вида региональных ресурсов. Анализ показал наибольшее развитие в субъектах РФ следующих методов данной группы: государственная премия субъекта РФ; инновационный грант; субсидирование части затрат по участию в выставочно-ярмарочных мероприятиях; субсидирование затрат на обучение и повышение квалификации кадров; субсидирование затрат на получение патентов, лицензий на использование изобретений, промышленных образцов, полезных моделей и др.

Наибольший интерес представляет группа методов управления комплексными региональными инвестиционными проектами. Поскольку исходным пунктом управления является целеполагание, то с точки зрения построения механизма управления РИП целесообразно выполнить классификацию всей совокупности методов управления данной группы по целевому признаку и выделить следующие: обеспечивающие интересы региона; создающие благоприятные условия реализации проекта; направленные на мобилизацию источников финансирования проекта [3].

В целях успешного управления инвестиционным проектом важно владеть информацией об участниках данного того или иного проекта. Особое место среди них занимает государство, осуществляя регламентирующую и координационную политику в области инвестиционной деятельности страны. Именно государство в лице органов федеральной исполнительной власти, а также органов субъектов федерации на региональном уровне наделено правомочиями по регулированию, оценке, выбору и контролю над реализацией конкретных инвестиционных проектов. На рисунке 2 представлены основные участники рынка инвестиционных проектов.

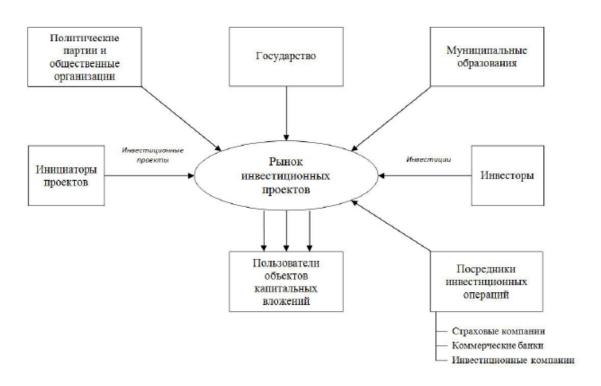


Рисунок 2 – Основные участники рынка инвестиционных проектов [4].

Сегодня рынок инвестиционных проектов России продолжает находиться в стадии формирования. Как отмечается в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г., в России наблюдается дефицит качественных инвестиционных проектов и вместе с тем дефицит свободных средств, особенно долгосрочных, которые могут быть

направлены на инвестиционные цели.

На федеральном уровне созданы механизмы для привлечения инвестиций, а задача региональных властей - подготовить качественные проекты. Инвесторы стремятся в те регионы, где могут получить значительный доход и имеется необходимая инфраструктура. В Самарской области созданы такие условия: есть мощная научная и производственная база, эффективное инвестиционное законодательство, развитая транспортно-логистическая инфраструктура. Область входит в число территорий, определяемых как приоритетные для инвестиций. Так здесь будет построен завод немецкой корпорации BOSCH. До 2015 г. эта корпорация намерена инвестировать в строительство завода почти 40 млн. евро. В особой экономической зоне «Тольятти» одобрен проект ООО «Нобель Автомотив Русиа» (дочернее подразделение турецкой корпорации Orhan Holding A.S.). Она планирует перенести сюда производство топливопроводов для автомобилей. Японские компании ООО «АТСУМИТЕК ТОЙОТА УСЕ РУС» и ООО «ХАЙ-ЛЕКС РУС» тоже запланировали организовать производство автокомпонентов. Реализация только этих проектов позволит привлечь в регион более 2,5 млрд. рублей и создать почти 660 новых рабочих мест. Сумма всех заявленных инвестиций в особую экономическую зону «Тольятти» после прихода иностранных инвесторов составит более 12 млрд. рублей [5]. Суммарные инвестиции в модернизацию аэропорта «Курумоч» составят более 12,3 млрд. рублей. Основным инвестором данного проекта является ОАО «Аэропорт "Кольцово"». Будут привлечены и самарские фирмы [1].

Волжский автомобильный завод вложит в инвестиционную программу 180 млрд. рублей. Около 11,3 млрд. руб. инвестирует в совместное предприятие Renault. На АвтоВАЗе с 11 декабря 2013 г. началось серийное производство модели Nissan Almera [1]. На территории России успешно работают крупные зарубежные компании: «Проктер энд Гембл» (США), «Каргилл» (США), «Кнауф» (Германия), «Юнилевер» (Великобритания, Нидерланды), «ЭсСиЭй Хайджин Продактс Раша» (Швеция) и другие [4]. Впрочем, санкции против РФ сведут на нет эти планы.

В целом следует сказать, что инвестиции носят «точечный» характер в региональном разрезе и внутри отраслей. Незначительна доля банков в финансировании инвестиционных проектов. Значительный удельный вес предприятий в инвестициях в основной капитал. Л.В. Толстопятова отмечает, что сегодня сложились наиболее развитые финансово-инвестиционные системы в Пермском крае, Республике Татарстан, Тюменской, Новосибирской, Самарской, Ростовской, Волгоградской и Кемеровской областях. Их деятельность направлена прежде всего на «финансовое обслуживание производства; финансирование инвестиционных проектов и социально-экономических программ; усиление в проектном финансировании; организация синдицированного кредитования; регулирование финансовых и инвестиционных потоков; концентрация капитала в интересах региона; формирование эффективного финансового рынка» [6, С. 250].

Что же касается Алтайского края, то основным государственным органом по реализации инвестиционных проектов является Главное управление экономики и инвестиций Алтайского края. По данным Росстата, с точки зрения осуществления зарубежных инвестиций, Алтайский край занимал на 2012 год 74 место в России. В экономику края вкладывают средства Казахстан (88,15%) и Узбекистан (11,85%) [7].

На сегодня в Алтайском крае создан хороший инвестиционный климат. Государство всячески содействует разработке и реализации инвестиционных проектов. В основном это касается сельского хозяйства и животноводства. Но и помимо отраслей реализуются интересные инвестиционные проекты. Основные проекты, реализуемые в данное время, представлены в таблице 1.

Таким образом, управление региональным инвестиционным проектом является ответственным процессом, от которого зависит эффективность его реализации. Основной результат осуществления инвестиционных проектов должен приводить к увеличению рабочих мест, возможности свободной предпринимательской деятельности людей, а, в конечном счете, — к улучшению уровня жизни россиян.

Таблица 1 – Основные инвестиционные проекты Алтайского края, находящиеся в стадии реализации [8].

Наименование проекта	Инициатор (разработчик) проекта	Срок реализации (годы)	Стоимость проекта, млрд. руб.
Строительство и техническое оснащение свиноводческого комплекса на 300 000 голов в год и линии по производству кормов с пунктом приема и хранения зерна в Алтайском крае.	ООО «Алтаймясопром»	2010-2014	12,552
Глубокая переработка пшеницы на реконструированном мелькомбинате.	ОАО «ПАВА»	2011-2015	5,010
Развитие предприятия по производству функциональных продуктов питания и натуральной косметики на основе природного сырья	ООО НПФ «Алтайский букет»	2011-2015	1,2
Строительство комбината упаковочной тары	ООО «Алтайтара»	2011-2020	1,2
Строительство фармацевтического комплекса и складского корпуса для производства твердых лекарственных средств и биологически активных добавок	ЗАО «Эвалар»	2013-2017	3,0
Строительство комплекса глубокой переработки зерна пшеницы на аскорбиновую кислоту, клейковину, сорбит, коммерческий крахмал, субстанцию глюкозы, кормовой дрожжевой белок	ООО «Биофарматор»	2011-2015	5,5
Строительство завода по выпуску древесно-стружечных плит, объемом 240000 куб. м в год	ООО «Лесная холдинговая компания Алтайлес»	2014-2016	4,5
Туристский субкластер «Белокуриха-2».	Управление Алтайского края по развитию туристско-рекреационного и санаторно-курортного комплексов	2011-2016	10,0
Строительство ВЭС «Яровое» мощностью 23 МВт	ООО «ВентРус»	2013-2015	2,8
План развития и модернизации ОАО «Алтайвагон». Создание высокоэффективного вагоносборочного производства (IV и V пролеты ПТК)	ОАО «Алтайвагон»	2012-2014	4,5

### Список использованных источников

- 1. Зимин В.А., Инвестиционный проект: его финансирование и эффективность [Текст] // Теория и практика общественного развития. 2013. №3. с. 209-211.
- 2. Федеральный закон РФ от 25.02.99 г. № 39-ФЗ с измен. «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» [Электронный ресурс] / Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». Режим доступа : http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?base=LAW&n=156882&req=doc.
- 3. Малышев Д.П., Теоретико-методические аспекты управления региональными инвестиционными проектами [Текст] // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономические и технические науки. 2012. №1. с. 38-47.
- 4. Обзор рынка инвестиционных проектов тульского региона [Текст] / И.В. Сычева, М.О. Миляева // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2010. №1. с. 48-53.
- 5. Русакова М., Климат благоприятен для денег [Текст] // Аргументы и факты: Самара. 2012. № 52. с. 15-22.
- 6. Толстопятова Л.А., Формирование и развитие институтов региональной финансово-инвестиционной инфраструктуры [Текст] // Теория и практика общественного развития. -2012. -№ 10. -c. 245-252.
- 7. Прямые иностранные инвестиции в России: региональный аспект [Электронный ресурс] / Национальное рейтинговое агентство // Аналитический обзор. 2013. Режим доступа : http://www.ranational.ru/uploads/rus/files/analytic/file review/14.pdf.
- 8. Инвестиционные проекты : проекты в стадии реализации / Сайт Главного управления экономики и инвестиций Алтайского края. –2014. Режим доступа : <a href="http://www.econom22.ru/investment/unvprojects/">http://www.econom22.ru/investment/unvprojects/</a>.

### Вопросы и ответы по докладу

Вопрос 1. Какое определение регионального инвестиционного проекта наиболее точное?

Ответ: Региональный инвестиционный проект – это система взаимосвязанных мероприятий, согласованных с целями социально-экономического развития территории, имеющих региональное (межрегиональное) значение, и обеспечивающих развитие субъекта (субъектов) РФ в части создания и (или) развития объектов инфраструктуры, бизнеса или социальной сферы.

Вопрос 2. Какой метод управления региональным инвестиционным проектом подходит для условий Алтайского края?

Ответ: Комплексный метод управления.

Вопрос 3. Строят ли иностранные компании заводы на территории РФ? Если да, то приведите пример.

Ответ: Да, строят. Например, в Самарской области будет построен завод немецкой корпорации BOSCH.

Вопрос 4. Какие иностранные государства инвестируют денежные средства в экономику Алтайского края?

Ответ: Республики Казахстан и Узбекистан.

# КОРПОРАТИВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ. РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Попов А.Л.

Изменения в организации и методах функционирования предприятии как субъектов хозяйствования обусловлены процессами приватизации собственности и сдвигами в системе управления, в результате которых хозяйственное управление отделилось от управления административного, а контроль над выполнением основных функций перешел от государственных органов к руководству предприятий.

В переходной экономике с осуществлением дерегулирования государственного сектора, отходом от директивных методов руководства и упразднением существовавших ранее иерархических структур возрастает роль ассоциативных форм деятельности и интегрированных структур управления предприятиями на основе рыночных принципов ведения хозяйства. Утверждаются новые формы интеграции хозяйствующих субъектов: 1) путем вхождения предприятий в вертикальные структуры (корпоративные группы), реорганизованные из отраслевых структур или создаваемые заново; 2) на основе формирования горизонтальных ассоциативных образований [2].

Формирование и усиление корпоративных структур — одна из важнейших тенденций развития экономики. Именно крупные структуры составляют своего рода каркас индустриально развитых стран и мирового хозяйства в целом, повышают уровни макроэкономического регулирования производства, стабильность экономического сотрудничества (в том числе международного), выступают в качестве партнеров государства в выработке и реализации стратегической линии в процессе модернизации экономики. Промышленные группы являются эффективной формой консолидации материальных ресурсов и производственного капитала разных компаний. Эти общемировые тенденции начинают проявляться и в России.

Тенденция к созданию крупных структур корпоративного типа активно пробивала себе дорогу и в условиях централизованной плановой системы управления. Это и эксперимент по созданию совнархозов, когда многие отраслевые министерства упразднялись и вводилась комплексная организация управления взаимосвязанными производствами на территориальной основе, и возврат к отраслевому принципу, однако, с созданием при этом государственных комитетов межотраслевого значения, и наконец, крупномасштабная практика образования производственных, торгово-производственных объединений, агропромышленных и территориально-производственных комплексов. Нельзя не упомянуть и о государственных производственных объединениях, создававшихся уже в период перестройки. Даже при резком спаде производства крупные предприятия (с численностью промышленно-производственного персонала более 500 человек) обеспечивали подавляющую часть всего объема выпуска продукции в стране [2].

Все эти формы интеграции предприятий, позволявшие формально организовывать совместную производственно-хозяйственную деятельность, оказались заблокированными тем, что в условиях господства государственной собственности и предельной централизации управления невозможно было обеспечить реальное слияние финансового и промышленного капитала, их органическую взаимозависимость, использование рыночных механизмов конкуренции, ценового регулирования. Не разрушение, а трансформация этих форм интеграции в рыночные структуры могла дать реальный шанс появлению холдингов, консорциумов, хозяйственных объединений — современных корпораций ассоциативного типа.

Помимо общемировых тенденций корпоративного развития в России действуют специфические факторы, диктующие необходимость коренного поворота к формированию корпоративного звена. Поиск новых форм кооперации и актуальность интеграционных процессов обусловлены обвальным падением спроса и объемов производства, нехваткой инвестиций и оборотных средств, сокращением государственных заказов и неопределенности перспектив. К чис-

лу специфических российских факторов, побуждающих предприятия к объединению в крупные структуры, можно отнести и такой, как рост транзакционных издержек в результате отказа от прямого государственного управления и изменения характера взаимоотношений между предприятиями в ходе экономической реформы. Восстановление разрушенных производственнотехнологических связей и структурная перестройка производства невозможны без координации деятельности всех звеньев технологической цепочки и привлечения крупных финансовых ресурсов. Организационное построение интегрированной промышленной компании в условиях рыночных отношений рассмотрим на примере хозяйствующих субъектов нефтяного сектора [1].

В начале 2000х годов произошли структурные преобразования нефтяного сектора России путем создания нефтяных акционерных компаний, обеспечивающих добычу нефти, ее переработку, а также сбыт нефти и нефтепродуктов в целях формирования конкурентного рынка и защиты интересов потребителей. Структурная перестройка предусматривает создание вертикально интегрированных нефтяных компаний путем консолидации принадлежащих государству акций акционерных обществ по добыче нефти, ее переработке и сбыту нефтепродуктов. Нефтяные компании объединяют входящие в их состав акционерные общества, отделения, филиалы и представительства, используя механизмы планирования, финансирования, координации и контроля при сохранении операционной самостоятельности подконтрольных предприятий [2].

Основными критериями формирования нефтяных компаний являются производственно-технологическая целесообразность их создания, обеспечивающая сбалансированность объема добычи нефти, ее переработки и покрытия потребностей экономики в нефтепродуктах, сохранение сложившихся транспортных потоков и хозяйственных связей, обеспечение конкурентоспособности отечественных предприятий на внутреннем и внешнем рынках нефти и нефтепродуктов. Обязательным условием создания вертикально интегрированной нефтяной компании является включение в ее состав акционерных обществ по добыче нефти, ее переработке и сбыту нефтепродуктов. Кроме них, в состав

нефтяных компаний могут быть включены отраслевые машиностроительные предприятия, научно-исследовательские организации, а также геологоразведочные организации, организации строительства в нефтегазовых отраслях и др. Нефтяные компании и подконтрольные им акционерные общества могут участвовать в финансово-промышленных группах. Контракты на поставку нефти, продуктов ее переработки и нефтяного газа для федеральных нужд и по межправительственным соглашениям заключаются государственными заказчиками с нефтяными компаниями и другими юридическими лицами [3].

Нефтяные компании могут создаваться в форме:

- акционерных обществ (компаний) без непосредственного закрепления за государством части их собственности;
- акционерных обществ (компаний) с частичным закреплением за государством их собственности;
- государственных компаний при полном закреплении их активов в государственной собственности.

Форма собственности компаний не может служить основанием для получения экономических и финансовых льгот либо привилегий. Деятельность нефтяных компаний регулируется едиными государственными нормативами и рыночными условиями. Организационная структура нефтяной компании представлена на рисунке 1.

Таким образом, используется двухуровневая структура управления нефтяным комплексом: первый уровень (нижний) — нефтяные компании, обеспечивающие управление группой подконтрольных акционерных обществ за счет владения пакетами их акций; второй уровень (верхний) — федеральные органы управления, обеспечивающие управление нефтяными компаниями через своих представителей в советах директоров этих компаний и государственное участие в их капитале.

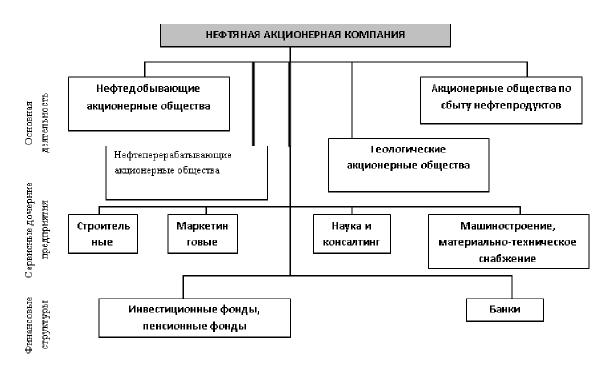


Рисунок 1 – Организационная структура нефтяной корпорации.

Наряду с крупными вертикально интегрированными компаниями в нефтяном секторе получают развитие мелкие и средние предприятия. Создание небольших компаний, как частных, так и со смешанной собственностью, способствует ускорению ввода в эксплуатацию месторождений с небольшими объемами разведанных запасов, созданию дополнительных рабочих мест, конкуренции на рынке энергоресурсов [3].

В практике стран с развитой рыночной экономикой корпорация является наиболее распространенной формой организации управления крупным производством. Корпорация (акционерное общество) — это организация (союз организаций), созданная для защиты интересов и привилегий ее участников и образующая самостоятельное юридическое лицо. Корпоративное законодательство устанавливает за корпорацией право выступать в качестве юридического лица независимо от ее владельцев. Корпорация может от своего имени подписывать контракты, брать кредиты, выдавать ссуды и т. д., причем отдельные акционеры не несут ответственности за ее действия. Такое юридически независимое существование корпорации крайне необходимо для того, чтобы компания могла

нормально функционировать при наличии огромного числа индивидуальных акционеров.

О главных ориентирах корпоративного управления можно судить по приводимому в таблице 1 перечню проблем, выдвигавшихся на первый план в развитии мировой экономики в разные периоды второй половины XX века [1].

Таблица 1- Ориентация корпоративного управления

Периоды	Доминирующие проблемы
1950-е годы	Организация и оснащение производства
1960-е годы	Продукты
1970-е годы	Рынки
1980-е годы	Конкурентные преимущества
1990-е годы	Внешняя среда (экология, общественные перемены, технологиче-
	ские тенденции)

Современная корпорация - это, как правило, материнская компания с сетью дочерних обществ, отделений, филиалов, агентств и прочих хозяйственных образований, имеющих различный юридический статус и разную степень оперативно-хозяйственной самостоятельности. Поэтому принципиальное значение имеют формы и методы управления корпорацией.

Акционеры не руководят компанией непосредственно. Вместо этого они делегируют такое право президенту (генеральному директору), однако при этом оказывают влияние на его решения различными путями, и главным образом используя право своего голоса. Акции корпорации обычно являются голосующими, т. е. предоставляют их обладателю определенное число голосов в корпорации. Как правило, акционеры избирают совет представителей (совет директоров, правление), который в свою очередь контролирует деятельность руководства. Совет обычно правомочен не только нанимать и увольнять управляющих, но и пересматривать и даже отменять их решения. По корпоративному законодательству правление обязано представлять интересы избирающих его пайщиков, но не администрации. Одной из важнейших особенностей большинства корпораций является то, что их акции могут свободно продаваться и покупаться на рынке [1].

На рисунке 2 представлен график динамики количества крупных корпораций и их филиалов. Из данного рисунка видна тенденция к разрастанию корпораций, глобализации экономического пространства при сохранении количества материнских организаций.

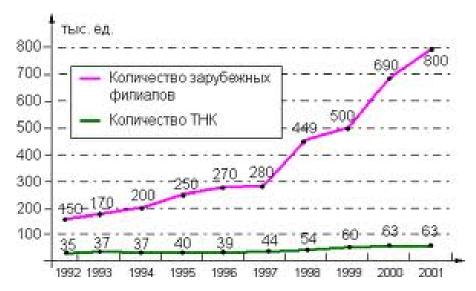


Рисунок 2 – Динамика численности ТНК и их филиалов.

Корпорации способствуют решению двух фундаментальных проблем рыночной экономики. Первая проблема заключается в привлечении капитала для осуществления крупных проектов. В странах с развитой рыночной экономикой корпорация сама способна изыскать необходимые средства, привлекая сбережения тысяч и даже миллионов индивидуальных инвесторов. Участие в корпорации имеет ряд выгод: во-первых, четко определяется доля собственности, которую впоследствии можно продать, и, во-вторых, акционеры несут лишь ограниченную ответственность по обязательствам корпорации [1].

Вторая проблема заключается в диверсификации риска, т. е. его распределении. Поскольку каждый инвестиционный проект предполагает определенный риск, инвестор предпочитает поделить свои сбережения на части, вложив их в большое число компаний, и таким образом снизить степень риска. Существование корпораций, акции которых свободно покупаются и продаются, создает благоприятные условия для диверсификации риска.

В современных условиях определяющей тенденцией в управлении корпорациями становится применение как традиционных, линейно-функциональных и других структур, так и современных форм, использующих новейшие технические средства и предусматривающих переход от централизованного руководства к децентрализованным системам управления. Основные черты этого процесса: организация в компаниях отделений по видам выпускаемой продукции; назначение высших управляющих ПО координации производственнохозяйственной деятельности нескольких отделений или компаний; подчинение функциональных органов высшему корпоративному руководству. Децентрализация структуры управления корпорациями основана на отделении общекорпорационного уровня от производственно-хозяйственного. В этом случае аппарат управления отделениями наделяется достаточно широкими полномочиями, на него возлагается ответственность за результаты производственнохозяйственной деятельности, конкурентоспособность продукции компании. Для высшего руководства создаются возможности заниматься долгосрочным прогнозированием, развитием внешних контактов, организацией деятельности совета директоров [2].

В рамках корпорации права и ответственность разделяются между разными органами, управляющими маркетингом, техническими разработками, снабжением, производством и сбытом. Такой подход возможен, в частности, для компаний со стабильным выпуском ограниченного числа однородных продуктов, где экономия на масштабе производства настолько велика, что целесообразно сконцентрировать производство в одном подразделении (например, добыча нефти, металлургическое производство). Другим примером может служить ситуация, когда рынок отличается высокой степенью концентрации потребления. В этих условиях становится целесообразным объединить всю сбытовую деятельность (например, аэрокосмическая промышленность).

Развитие диверсификации производства, резкое усложнение внутренних и внешних связей, динамизм внедрения технических новшеств, борьба за рынки сбыта продукции во многих случаях исключают возможность использования

чисто функциональных форм управления. С ростом размеров монополистических корпораций, расширением номенклатуры выпускаемых продуктов и рынков их сбыта функциональные структуры управления в силу разобщенности прав и ответственности по отдельным функциям теряют способность реагировать на происходящие изменения. В процессах управления возникают конфликты из-за приоритетов, принятие решений задерживается, линии коммуникаций удлиняются, затрудняется осуществление контрольных функций. Отход от строго функциональных схем управления корпорациями в пользу структур, организованных по отделениям, отчетливо прослеживается с повышением уровня диверсификации производства. Причем с переходом к выпуску более разнородной продукции функциональная структура заменяется организацией управления по автономным децентрализованным отделениям, которые образуются по признаку выпускаемой продукции [2].

Укрепление первичных производственно-хозяйственных звеньев, установление пределов децентрализации в корпорациях во многом объясняются необходимостью сокращения издержек производства и накладных расходов. Усилению влияния высшего звена руководства способствуют ужесточение финансового контроля и тесная увязка организационной структуры управления с процессом общекорпорационного планирования производственно-хозяйственной деятельности. Главная черта происходящих изменений в организации высшего звена управления — освобождение его от выполнения значительного числа функций оперативного руководства, которые могут быть организационно отделены от задач стратегического, перспективного характера. Уменьшается число подразделений, находящихся в прямом подчинении главного руководителя и не связанных непосредственно с решаемыми им общими задачами. Эти подразделения переходят в подчинение руководителей групп, отделений или отдельных членов высшего руководства [2].

Должности высшего управленческого персонала корпорации дифференцируются следующим образом: президент или председатель, вице-президенты, председатель исполнительного комитета и др.

Все чаще в структуру управления корпорациями вводится должность советника президента или генерального управляющего, независимого эксперта, рассматривающего деятельность компании в широком стратегическом плане и дающего объективные оценки и рекомендации, которые оказывают существенное влияние на принятие решений. Одной из разновидностей такой независимой экспертизы служит введение в совет директоров компании ученых, специализирующихся на вопросах экономики, рыночных отношений, финансов, капиталовложений, управления.

В ряде крупных промышленных компаний, связанных преимущественно с перспективными направлениями технического прогресса, в последние годы практикуется создание при высшем руководстве специальных штабных групп, разрабатывающих новые технические идеи и стимулирующих их реализацию в сжатые сроки. В организации и направлениях деятельности функциональных штабных служб произошли значительные изменения. Эти изменения связаны с развитием специализации одних функциональных служб на оказании услуг различным подразделениям корпорации, а других — на планировании и контроле. В структуре управления компанией появляются и органы, занимающиеся проблемами внешней среды, отношениями с потребителями и т. д.

Рост выпуска продукции, развитие диверсификации производства, усложнение рыночных отношений, большая территориальная разобщенность предприятий корпорации приводят к децентрализации практически всех основных корпорационных штабных служб. Уменьшается число функциональных подразделений на уровне корпорации, и вместе с тем в отделениях организуются штабные органы по руководству производством, сбытом, исследовательскими и проектно-конструкторскими работами, материально-техническим снабжением, транспортировкой сырья, материалов, полуфабрикатов и готовой продукции. Одна из примечательных тенденций — появление функций организационного развития корпорации (и соответствующих подразделений). Их содержанием является перспективное планирование организационной структуры управления, проектирование степени централизации и децентрализации управления [2].

В практике управления корпорациями важные последствия имеет процесс создания суперотделений. Этот процесс протекает двояким образом: в одних случаях объединяются два или несколько отделений и на их основе создается крупное самостоятельное подразделение корпорации, в других — штабной орган, образованный из сотрудников в аппарате высшего звена управления непосредственно руководит производственно-хозяйственной деятельностью ряда отделений. Образование крупных производственно-хозяйственных групп (суперотделений) часто связано с тем, что разработка и освоение новых видов изделий, эффективное обслуживание определенных потребителей продукции требуют использования технического, производственного и управленческого потенциала нескольких отделений. Основная деятельность штабного органа такой группы состоит в финансовом контроле, долгосрочном планировании производства и сбыта продукции, организации и стимулирования научных исследований и технических разработок. Важным элементом новых форм организации является развитие информационных систем управления на базе информационно-коммуникационных технологий [2].

Экономика индустриально развитых стран опирается на деятельность крупных корпораций, а мировой рынок — это рынок транснациональных корпораций, разделенный между ними. Организационная структура российской промышленности довольно близка к корпоративной. Многие смежные предприятия создавались и функционировали в составе определенной технологической цепочки и рационально организованных хозяйственных связей. В советский период именно отраслевая система управления была тормозом для процесса межотраслевой интеграции и образования многоотраслевых объединений типа корпорации. В настоящее время с ликвидацией ведомственных барьеров межотраслевые формы организации производства должны получить необходимое развитие.

Перестройка организационной структуры российской экономики на базе крупных межотраслевых корпораций стала настоятельной практической задачей. Для многих современных предприятий образование корпораций является

условием выживания: сохранения кадров, научных подразделений, социальной инфраструктуры, получения заказов, обеспечения материально-технического снабжения и сбыта готовой продукции. Для экономики в целом такое направление организационного развития стало предпосылкой подъема и прогресса [1].

#### Список использованных источников

- 1. Клычев Т.Ю., Перспективы развития транснациональных корпораций на мировом рынке [Текст]: // Российское предпринимательство. 2014. № 13 (259). с. 86-92.
- 2. Мильнер, Б.З., Теория организации [Текст]: учебно-методическое пособие. М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2010. 456 с.
- 3. Сафонова Т.Ю., Нефтяные компании и стратегия диверсификации: зарубежный опыт [Текст]: // Российское предпринимательство. 2012. № 09 (207). с. 92-97.

## Вопросы и ответы по докладу

Вопрос 1. С чем связаны изменения тенденций развития корпораций с течением времени?

Ответ. В первую очередь различные тенденции в развитии корпоративных организаций связаны с внешними факторами, как то: развитие НТП, политические режимы стран, развитие массовой культуры.

Вопрос 2. Какова главная причина роста числа филиалов ТНК?

Ответ. Глобализация в первую очередь способствует росту количества зарубежных филиалов ТНК. Корпорации заинтересованы в новых рынках сбыта, а также в удешевлении себестоимости своей продукции. Именно поэтому происходит отток производственных мощностей в страны Азии.

# ВИРТУАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ

Скрипин В.С.

Виртуальные предприятия являются одной из новых организационных форм предприятий. На развитие новых форм организации и управления предприятием в большей степени повлияли такие тенденции развития современных рынков, как глобализация рынков, растущее значение качества товара, его цены и степени удовлетворения потребителей, повышение важности устойчивых отношений с потребителями (индивидуальными заказчиками), а также растущее значение степени применения новых информационных и коммуникационных технологий [1].

Как известно, в 80-е гг. основными направлениями совершенствования деятельности предприятий было тотальное управление качеством и применение минималистских стратегий, направленных на оптимальное управление различными ресурсами. В 90-е гг. основным лозунгом были принципы реинжиниринга бизнес-процессов, направленные на переход от функциональных подразделений к бизнес-процессам, состоящим из автономных междисциплинарных групп, ориентированных на более полное удовлетворение интересов заказчиков. К концу 90-х гг. и началу ХХІ в. ключевой темой становится переход к виртуальным и сетевым принципам организации предприятий.

Определения виртуальной организации весьма размыты, поэтому выделим основные свойства, которые им приписывают [2;4]:

• Доверие коммуникационным технологиям: Голдмени определяет виртуальные организации как «новую модель организации, в которой технологии используются для динамической связи людей, активов и идей». Однако он допускает оговорку, что, «хотя технологии, в конце концов, в значительной степени облегчат работу виртуальных организаций, они не станут существенным условием». Современные информационные и коммуникативные технологии иг-

рают центральную роль, и многие считают их ядром концепции виртуальных организаций. На некотором уровне это верно, Интернет и другие технологии, которые создаются и развиваются в наши дни, становятся критически важными. Каждой организации требуется структура, которая определяет ее и придает ей форму. Традиционные компании используют физическую структуру, например офисное здание; в виртуальных организациях для тех же целей служит сеть коммуникаций. Технологии представляют собой инструмент, который позволяет выполнять работу. Они облегчают работу организаций, но не являются самими организациями — точно так же, как мы не можем сказать, что офисное здание является традиционной компанией или представляет собой компанию.

- Мобильность работы: использование сетей коммуникаций, а не зданий и физических активов означает, что в наше время физическое местоположение работы менее важно. В результате отпадает необходимость в том, чтобы отделы и команды работали в тесном физическом контакте друг с другом. Проектные команды могут быть собраны и во многих отраслях, например в издательском деле, так и происходит из отдельных сотрудников, проживающих в различных странах: они будут работать вместе, но никогда не увидят друг друга. Нет необходимости выполнять работу в офисе. Бликер считает, что все более верным становится правило: офис там, где работают, а не наоборот. Это позволяет значительно снизить издержки. Аренда офиса в центре Лондона в 2002 году стоила около 10000 фунтов стерлингов (или около \$16500) в расчете на одного служащего, тогда как обеспечение оборудованием сотрудниц работающего дома, обходилось дешевле более чем на треть.
- Смешанные формы: Гренье и Метес относятся к виртуальным организациям как к гибридам, а Голдмен по большей части как агентствам для совместной работы, которые объединяют «основные компетенции, ресурсы и возможности работы с клиентами». По определению Франка, виртуальной организацией называется сосуществование компаний и бизнес элементов, не связанных какими-либо структурными ограничениями и работающих совместно для достижения взаимовыгодных целей. Такие объединения могут образо-

вываться на короткий период, например, для реализации дорогостоящих и рискованных проектов, связанных с исследованиями и развитием, или на долгий срок, как, например, виртуальные цепочки поставок. В этом случае как результат возможно снижение затрат в расчете на одного сотрудника и на проект.

- Отсутствие границ и вовлечение: как уже говорилось ранее, по своему характеру виртуальные организации сознательно размыты. Они не ограничены так, чтобы мы воспринимали их как отдельные, законом определенные организации или компании (и здесь, конечно же, кроется иной уровень сложности). Они способны и нередко это происходит на самом деле объединять поставщиков и дистрибьюторов в такие тесные цепочки поставок, что бывает трудно заметить, где кончается одна компания и начинается другая. Виртуальные организации также могут объединять клиентов, используя концепцию предоставления услуг на рынке, согласно которой клиент является частью производственного процесса, они строят системы, в которых потребитель и поставщик тесно связаны друг с другом и для реализации услуги требуется участие каждого из них. Интерактивные финансовые услуги возможно, наиболее развитая форма такого явления. Как и в иных случаях, себестоимость обслуживания каждого клиента при этом снижается, поэтому многие банки предлагают, например, лучшие процентные ставки для онлайновых счетов.
- Гибкость и ответная реакция: виртуальные организации можно (по крайней мере, теоретически) сформировать из различных несопоставимых элементов для реализации определенной бизнес цели и демонтировать после ее достижения. Кроме того, удается быстро реструктурировать и заново развертывать активы, если этого требует изменившаяся стратегия. Так как эксплуатационные издержки низки, то снижаются затраты и риски при реализации радикальных изменений курса. Из всех требований, предъявляемых к виртуальным организациям, это, вероятно, кажется наиболее спорным. Именно здесь, очевидно, кроется потенциальная возможность гибкости виртуальных организаций; однако, чтобы ее реализовать, требуется гибкость в работе менеджеров и

сотрудников. Для внедрения инноваций нужны новые подходы к стратегии управления персоналом.

Ознакомимся с опытом предприятий, формирующих в сети стабильные бизнес-системы.

Компания ДЕЛЛ (Dell Computer) является лидирующей компанией США в области производства компьютерных систем. При численности персонала в 24000 человек, годовой объем продаж – 18,2 млрд. дол. США. Ежедневная продажа компьютерных систем через Интернет составляет приблизительно 14 млн. дол. США. Компания обслуживает примерно 1/3индивидуальных клиентов и 2/3 компаний – оптовиков. Успех базируется на использовании двух концепций, включающих прямые продажи и порядок, при котором реализация осуществляется через системы менеджмента взаимосвязей с потребителем (CRM, Customer Relationship Management). ДЕЛЛ использует систему накопления опыта с каждым индивидуальным покупателем. Компания отдает предпочтение взаимосвязи 1:1, специфичной для одной персоны или одной компании. Такая индивидуальность характерна как в отношении реализуемого продукта, так и в отношении любой дополнительной услуги. Каждая компьютерная система, проходящая через ДЕЛЛ, специально конфигурируется и ассемблируется с учетом пожелания клиента. Даже если собрано 100 комплектов компьютерных систем одного и того же типа, каждая система проходит через цепочку комплексной связи. Дополнительные услуги, такие, например, как обеспечение каталогами выпускаемой продукции, охватывают специфический круг клиентов. Специфичность заключается в том, что в этих каталогах содержатся только те товары, которые заявлены клиентами. Учитываются здесь и цены на отдельные виды товаров, наличие контактов с клиентом, ведение счетов, специальный сервис, обеспечивающий локальной связью с производителем через on-line телефонную связь, целью которой является создание базисных отношений, ориентированных на потребителя и устанавливающих взаимосвязь между ДЕЛЛ и потребителями [3].

Построение такой взаимосвязи в соотношении 1:1 в большинстве своем зависит от дизайна цепочки взаимосвязей с потребителем и лежащей в ее основе информационной системы. Компания производит каждую компьютерную систему, начиная от сборки до поставки, в течение 12 дней. Это означает, что операции осуществляются виртуально без использования системы складирования. Поставщики компании находятся в пределах 15 минут езды от места производства. Это позволяет корпорации обеспечивать высокую степень инновации своих продуктов, что особо необходимо для такой продукции, как компьютерное производство.

Каждый компьютер доставляется клиенту при помощи on-line систем. Такой вид сервиса осуществляется примерно 20000 раз в день, причем используется информационная цепочка общения с клиентом, включающая оценку параметров компьютерной системы, ее опись, структуры стоимости товара, параметры качества информации, текущий прогноз, спрос, рыночную стоимость, и все это излагается в реальном масштабе времени. В 2000 году около 50% всех транзакций прошло через систему Интернет-торговли. Через разработанную систему «DELL Talk Forum» корпорация предлагает потребителю платформу для обмена опытом. Сегодня уже около 50000 зарегистрированных пользователей оказывается помощь в использовании ДЕЛЛ - компьютеров.

Компания координирует работу как с корпоративными клиентами, так и с потребителями через процесс продаж и через систему менеджмента взаимосвязей с потребителем. Сетевая инфраструктура поддерживает процесс продаж с использованием для этого системы управления цепочки взаимосвязей, которая кооперирует с цепочкой поставок компьютерных систем. Пример компании ДЕЛЛ говорит о той существенной роли, которую играет процесс стабильного взаимодействия между пользователями сети. По существу используется весомый потенциал реализации сетевой инфраструктуры, позволяющий получать эффект от взаимодействия цепочки поставок и менеджмента взаимосвязей с потребителем.

«UBS» (Цюрих, Швейцария) является крупнейшим банком Европы. В 1997 году его оборот составил 19 миллиардов долл. США при 27600 служащих. Он имеет 500 отделений в 40 странах мира. До 1999 г. банк был вовлечен в непрямые поставки сырья через деятельность посредников и ERP-систему, что постоянно требовало решать проблемы сложного технологического процесса и производственных издержек [3, 4].

Сегодня UBS классифицировал поставку полуфабрикатов на несколько групп и сформировал «систему продаж». Эту систему UBS разработал самостоятельно на базе сервера по обработке Интернет-транзакций, являющегося новым продуктом, работающим в системе SAP R/3. В отношении продуктов категории А компания UBS регулярно получала электронный каталог от компании, имеющей название «Gate» (совместное предприятие с компаниями – поставщиками Furer, Waser, Muhlebach и Serlog). В настоящее время UBS самостоятельно поддерживает каталог по товарам групп В и С и совершенствует его после проведения каждой операции по поставкам. В первые месяцы 1999 года ежедневная реализация через созданную «систему продаж» составила примерно 2400 наименований (в том числе 55% – категории А, 42% – категории В и 3% – категории С). Учитывая высокий уровень приемлемости и существенную экономию затрат, UBS ускорил реализацию проекта, в результате чего он вошел в силу в течение одного года. Параметры полученной экономии включают:

- 1) снижение цепочки затрат: UBS стал расплачиваться по счетамфактурам за продукты категории А ежемесячно на базе электронных счетов, которые позволяют автоматически ассигновать соответствующие отделения компании. Задача счетов-фактур заключалась в обеспечении менеджеров достоверными чеками с целью унификации всей системы электронных транзакций;
- 2) уменьшение фиксированной стоимости: по большинству полуфабрикатов организована система договоров. Сегодня заказы и порядок транзакции товаров находятся под контролем партнеров по бизнесу и осуществляются с помощью электронной системы.

«VIRTEC Project» разработан Инженерным факультетом (Сан Карлос) Университета Сан Паоло в Бразилии. Он объединяет девять малых и средних предприятий, которые обеспечили проект финансированием, технологиями и сервисом. Эти предприятия функционировали в области электроники, производства металло-керамических изделий, полимерных материалов, механики, механотроники (японское название отрасли промышленности, образовавшейся в результате слияния общего и электротехнического машиностроения), жидкостных систем, прикладного программного обеспечения и сервиса.

Работа данной группы компаний была построена на кооперативной основе, где каждый партнер имел доверительные отношения друг с другом и доступ к создаваемой инфраструктуре нового бизнеса. Задача состояла не только в принятии участия в глобальном бизнесе, но и в построении производственного процесса. Это важно отметить, поскольку компании в пределах виртуальной организации должны знать не только о том, как они должны действовать, но и где они должны осуществлять свои действия.

Для решения проблемы была разработана матрица базовой компетенции, позволившая дифференцировать между партнерами все виды деятельности, включая получение прибыли каждым участником проекта.

Каждая компания специализировалась на производстве одного продукта, например, одна — на изготовлении полиуретанового молотка, который очень быстро вырабатывался при его использовании; другая — сосредотачивалась на производстве полимерной резины или чего-то иного.

В результате своей деятельности виртуальная компания VIRTEC разработала несколько новых продуктов, таких как вегетируемая (разлагающаяся в природных условиях) полиуретановая резина. Эта резина используется для целей механического ассемблирования, покрытия продуктов, в сфере медицинской диагностики и т.д. Разработанный тип резины оказался дешевле и имел более высокий по времени жизненный цикл. В настоящее время созданная резина продается в странах Европы и Америки.

Используя матрицу компетенции, компания VIRTEC показала хороший пример того, что виртуальная форма организации позволяет сократить временные затраты на разработку и производство нового продукта, уменьшить его себестоимость, а также повысить качественные параметры, в сравнении с аналогичным товаром других производителей [4].

Наибольшее значение здесь имеет то, что, базируясь на эффективной сетевой структуре, которой является Интернет, Интранет и др., конструкция виртуальной Web-корпорации позволяет концентрировать базовую компетентность партнерской команды. Традиционные компании поддерживают широкий диапазон компетенции для того, чтобы иметь способность формировать затратный механизм в целом или же в какой-то его части. Если эти компании не способны поддерживать цепочку поставок в целом, они пользуются компетенцией рынка, где одни содействуют в получении такой компетенции, другие же предоставляют снабженческую цепочку. Обычно компании сохраняют свою базовую компетенцию или даже приобретают дополнительную компетентность лишь для снижения уровня зависимости от других компаний. В идеале виртуальная Web-корпорация предлагает своим партнерам как бы доверительное окружение с участием в нем на равных условиях.

#### Список использованных источников

- 1. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеca//www.koob.ru [Электронный ресурс]. – Электрон. текст. дан. Режим доступа: http://www. Koob.ru/warner witzel/virtual organizations – Загл. сэкрана.
- 2. ГольдштейнГ.Я., Стратегический инновационный менеджмент: Учебное пособие. Таганрог. ТРТУ, 2004.
- 3. Кейс: International Encyclopedia of Business and Management («Международная энциклопедия бизнеса и управления»), [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. Режим доступа: http://www.plam.ru/bislit

4. Сетевые и виртуальные организации//www.inter-a.ru [Электронный ресурс]. – Электрон. текст. дан. Режим доступа: http://www. inter-a.ru /solutions/organize.html Загл. сэкрана.

## Вопросы и ответы по докладу

Вопрос 1. Какие организационно-правовые формы имеют виртуальные организации?

Ответ. Виртуальные организации могут быть представлены в любой организационно-правовой форме, так как представляют собой объединение компаний, специализирующихся на той или иной деятельности.

Вопрос 2. Если одна из компаний, входящих в состав виртуальной организации перестает отвечать требованиям, предъявляемым к ней, она исключается из этого объединения?

Ответ. Виртуальные организации можно сформировать из различных несопоставимых элементов для реализации определенной бизнес-цели и демонтировать после ее достижения, точно также можно заменить часть звеньев, входящих в цепочку компаний, составляющих виртуальную организацию.

Вопрос 3. Эффективнее ли работают компании в составе виртуальной организации?

Ответ. Создание виртуальной организации сокращает затраты каждого из участников объединения, в связи с чем достигается синергический эффект от деятельности такого образования.

# новые типы организаций

Сорокин А.В.

1. Эдхократические организации – это организации, использующие высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы.

Эдхократия – это управленческий стиль руководства, при котором средства достижения сложных целей выбираются самими исполнителями.

Особенности эдхократических организаций:

- 1) работа в областях с высокими технологиями, требующими высокой квалификации, и инновационности;
- 2) творческая органическая структура с преобладанием неформальных, горизонтальных связей;
  - 3) иерархическое построение организации постоянно изменяется;
  - 4) отсутствует жёсткая привязка человека к какой-то одной работе;
- 5) принятие решений, власть, системы вознаграждения основаны на экспертной власти;
- 6) риск и вознаграждения делятся между участниками трудового процесса;
- 7) контроль за непосредственной работой специалиста отсутствует, осуществляется только финансовый контроль.

Вывод: эти организации эффективны при реализации творческих проектов (кино, реклама), при внедрении новых технологий и при антикризисном управлении.

- 2. Многомерные организации это рабочие группы или подразделения, которые самостоятельно и одновременно выполняют определённое количество функций:
- обеспечивают свою производственную деятельность необходимыми ресурсами;

- производят для конкретного потребителя, рынка или территории конкретный продукт или услугу;
  - обеспечивают сбыт своей продукции.

Такие группы имеют статус «центров прибыли» и в отдельных случаях могут стать самостоятельными компаниями.

Особенности многомерных организаций:

- 1) бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями;
- 2) нет двойного подчинения (как в матричной организационной структуре);
- 3) отсутствует необходимость в проведении каких-либо реорганизаций, подразделения можно создавать, ликвидировать или модифицировать;
- 4) каждая часть организации может быть полностью автономной, она занимается набором кадров, продажами готовой продукции и т.д.;
- 5) основной показатель эффективности работы автономных групп это получаемая прибыль, что упрощает анализ и контроль за деятельностью организации, снижается бюрократизация и упрощается система управления.
- 3. Партисипативные организации это организации, которые используют участие работников в управлении и обеспечивают мотивированность их труда. В таких организациях работники могут:
  - 1) участвовать в принятии решений;
  - 2) участвовать в процессе постановки целей;
  - 3) участвовать в решении проблем организации;
  - 4) выдвигать предложения;
  - 5) выбирать окончательное решение.

В этих организациях решения принимаются с учётом мнения (вклада руководителя) и с учётом вклада работников.

Примеры форм взаимодействия руководителя и работников:

- 1) советы по научно-технической политике;
- 2) технико-экономические советы;
- 3) советы по планированию сбыта;

- 4) кружки качества;
- 5) целевые антикризисные комитеты, комитеты по набору кадров;
- 6) конфликтная комиссия (высшее руководство, независимые эксперты, представители кружков качества).

Решение советов, кружков качества, конфликтных комиссий являются обязательными для руководителей, при которых они создаются и одновременно они несут ответственность за принимаемое решение.

Очень важно обеспечить баланс власти между советами, комитетами, комиссиями и руководителями, при которых они создаются.

Партисипативные структуры распространяются только на отдельные уровни управления организацией.

- 4. Предпринимательские организации это организации, которые ориентированы на рост и на имеющиеся возможности и достижения. Их составляющие:
  - 1) Консультанты, бизнес-тренеры;
  - 2) Ресурсы организации;
  - 3) Распределение рынков;
  - 4) Высшее руководство

### Особенности:

- Принципиально изменяются функции руководства, оно поддерживает усилия предпринимательских ячеек, которые делают бизнес. Управление представляет собой перевёрнутую пирамиду.
- Предпринимательские ячейки (автономные рабочие группы, центры прибыли, по статусу могут быть самостоятельными компаниями) сами выбирают вид предпринимательства, ставят цели, ориентируясь на потребности рынка (рисунок 1).
- Консультанты, бизнес-тренеры помогают предпринимательским ячейкам своим опытом и интуицией делать бизнес.
- Ресурсы организации находятся в распоряжении предпринимательских ячеек (финансы, кадры, информация, время, идея и т.д.).

- Руководящие подразделения фирмы занимаются распределением рынков и ресурсов для предпринимательских ячеек, координируют их деятельность
- Критическим фактором успеха в таких организациях являются люди, их квалификация.

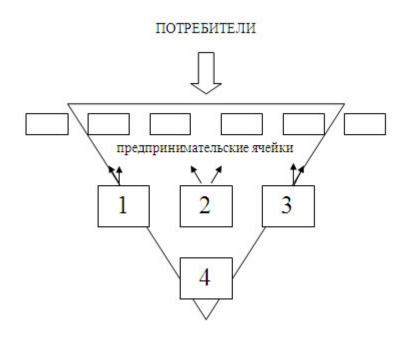


Рисунок 1 – Предпринимательские ячейки.

5. Организации, ориентированные на рынок — это организации, адаптируемые к внешней среде организации, в которой все их части (научные исследования, производство, кадры, маркетинг) группируются вокруг рынка или рынков — это организации, движимые рынком. К таким организациям относится большая корпорация IBM, которая в 1985 году перешла от продуктизации в управлении к регионализации управления.

Руководящую роль в таких организациях выполняют штаб-квартиры корпорации.

Функции штаб-квартир корпорации:

- 1. Стратегическое развитие корпорации.
- 2. Исследование и передовые разработки.
- 3. Контроль, распределение и исполнение финансов.
- 4. Персонал.

- 5. Работа с информацией, которая поступает от филиалов из внешней среды.
  - 6. Общемировая координация.

В отношении исследования финансов, качества персонала филиал подчиняется штаб-квартире, а во всём остальном филиалы полностью самостоятельны. Они являются центрами прибыли, от них зависит продвижение товаров, продажи, анализ опросов и рынков. От работы филиала зависит политика и развитие корпорации.

### Список использованных источников

- 1. Гуманитарно-правовой портал Psyera [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. Режим доступа: http://psyera.ru/tipologiya-organizaciy-po-vzaimodeystviyu-s-chelovekom-2207.htm. Загл. с экрана.
- 2. Аверченков В.И, С.Н. Системы организационного управления: учебное пособие [Текст]: учебно-практическое пособие/ Аверченков В.И., Ерохин В.В. М.: Изд. ФЛИНТА, 2011. с. 118-120.

### Вопросы и ответы по докладу

Вопрос 1. Как Вы думаете, в связи с чем возникла необходимость появления новых типов организации в бизнесе?

Ответ. Бизнес развивается в разных отраслях достаточно интенсивно. Это касается, например, и наукоемких отраслей. Возникла необходимость предоставления большей свободы творчества для сотрудников таких организаций. Так появились новые типы организаций.

Вопрос 2. Какие типы организаций более распространены в нашей стране?

Ответ. Нельзя четко назвать отдельный тип организаций, наиболее распространенный в России. В разных отраслях можно найти примеры всех типов организаций. На мой взгляд, часто встречаются многомерные организации, например, в такой отрасли, как строительство.

# МНОГОМЕРНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Яковец Е.О.

Многомерная организация — это организация, которая может адаптироваться к изменениям внешней среды без внутренней перестройки [1].

Этот термин впервые был использован в 1974 г. Уильямом Гоггином, в то время председателем правления и главным администратором корпорации «Доу Корнинг», для описания структуры его фирмы [2]. Многомерные организации представляют собой альтернативу традиционному типу организационных структур. Как мы знаем, в традиционных организационных структурах выделение организационных единиц происходит, как правило, по одному из следующих критериев:

- функциональному (финансы, производство, маркетинг);
- продуктовому (например, заводы или производственные подразделения, выпускающие различные товары и услуги);
- рыночному (скажем, по региональному принципу или по типу потребителя).

В зависимости от специфики деятельности в построении организационной структуры преобладает тот или иной критерий. Со временем, под воздействием внешних изменений и изменений самой компании (ее размера, масштаба деятельности, других внутренних факторов), может меняться и сама организационная структура компании, и преобладающий принцип выделения подразделений. Например, с выходом на региональные рынки традиционная линейнофункциональная структура может преобразоваться в региональную дивизиональную. Вместе с тем реорганизация — достаточно длительный и сложный процесс.

В условиях динамизма внешней среды компания должна быть способна мгновенно реагировать на изменения, поэтому требуется структура, которую не

нужно было бы перестраивать. Такой структурой является многомерная организация.

Многомерные организации — это организации, в которых структурные подразделения одновременно выполняют несколько функций (как бы в нескольких измерениях), например:

- обеспечивают свою производственную деятельность необходимыми ресурсами;
- производят определенный вид продукта или услуги для конкретного потребителя или рынка;
- обеспечивают сбыт (распределение) своей продукции и обслуживают конкретного потребителя.

Основой многомерной организации является автономная рабочая группа (подразделение), которая реализует все три функции: снабжение, производство, распределение.

Такая группа может являться «центром прибыли». Иногда это могут быть самостоятельные компании.

Подразделения легко включаются в организационную структуру и могут выходить из нее, их жизнеспособность зависит от умения производить товары и услуги, пользующиеся спросом. Подразделения, ориентированные на продукт или услугу, платят внутренним и внешним поставщикам на договорной основе. Функциональные подразделения (производство, склад, кадры, бухгалтерия) предоставляют услуги главным образом другим подразделениям компании, являясь для них поставщиками. Таким образом, возникает внутренний рынок внутри организации. Подразделения гибко реагируют на изменения потребностей внутренних и внешних потребителей. Потребители же автоматически контролируют своих поставщиков. При этом показатели работы подразделения не зависят от показателей другого подразделения, что облегчает контроль и оценку деятельности подразделения.

Особенности многомерных организаций таковы:

• бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями,

компания инвестирует в них средства или дает кредиты;

- в многомерных организациях нет двойного подчинения, как в двумерной матричной модели, руководство группы едино;
- многие подразделения внутри многомерной организации также могут быть многомерными. Подразделения также могут быть многомерными, даже если организация в целом не является многомерной (например, региональное отделение крупной корпорации может обладать многомерной структурой, в то время как корпорация в целом представляет собой дивизиональную структуру);
- отсутствует необходимость проведения каких-либо реорганизаций организационной структуры в целом и взаимосвязей автономных групп, подразделения можно просто создавать, ликвидировать или модифицировать;
- каждое подразделение организации может быть полностью автономным, занимаясь и набором кадров, и продажами готовой продукции и т.д.;
- основной показатель эффективности работы автономных групп получаемая прибыль; это упрощает анализ и контроль за деятельностью групп, снижается бюрократизация, более эффективно работает система управления.

Основные достоинства и недостатки многомерных организаций приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные достоинства и недостатки многомерной организации

Достоинства	Недостатки
Гибкость и адаптивность к изменениям внешней среды.	Сама по себе многомерность структуры не обеспечивает эффективности работы подразделений.
Снижение бюрократии и упрощение системы управления.	Тенденция к анархии.
Ориентация на цели, а не на средства.	Борьба за ресурсы внутри организации.
Сочетание широкой автономии подразделений с исполь-	Отсутствие непосредственного контроля за подразделениями.
зованием эффекта синергии на уровне организации.	Трудности в реализации стратегических проектов.

Источник: Экономика. Теория организации. Многомерные организации [Электронный ресурс]. — URL: http://studme.org/1486011011201/ ekonomika/ mnogomernaya\_organizatsiya, свободный

В матричных организациях были задействованы как бы два измерения – ресурсы и результаты. В плане организационной структуры в ней взаимодействовали функциональная департаментализация и проектная организационная структура.

В многомерной организации учитываются такие аспекты, определяющие деятельность организации, как территория, рынок, потребитель. Необходимость их одновременного учета и создает эффект многомерности.

Этот тип организации дает возможность отдельному подразделению при максимально возможной степени автономности сохранять синергетический эффект, то есть возможность использовать в своей деятельности положительный эффект взаимодействия различных подразделений организации, включая функциональные.

В многомерной организации легко осуществляется адаптация к изменениям внешних условий ее функционирования. Это может достигаться лишь с помощью корректировки целевых установок и перераспределения ресурсов между подразделениями.

Структуру организации можно сравнительно безболезненно, без существенного влияния на другие подразделения, изменять, реагируя на изменения внешней среды.

В многомерной организации созданы условия для делегирования полномочий. При этом общее руководство организацией сохраняется, а в качестве основной меры эффективности деятельности подразделений выступает получаемая подразделением прибыль [4].

Построение многомерной организации можно представить на примере вычислительных и телекоммуникационных структур компании «Кодак» (США), которые впоследствии вошли в состав ряда других компаний. Каждое подразделение выходной продукции ответственно за улучшение своей продукции и услуг. Каждое подразделение может проводить собственную исследовательскую деятельность или покупать такого рода услуги у групп технического

планирования и исследований [5].

Принцип многомерной организации использован, в частности, компанией «Вольво». Экспериментальные бригады «тележечной» сборки на заводах компании «Вольво», состоящие из высококвалифицированных и многопрофильных работников, получают индивидуальный заказ от конкретного лица на сборку автомобиля. Бригада сама определяет, какие ресурсы, откуда и в каком объеме должны быть получены. Далее бригада собирает автомобиль на «тележке» от начала до конца и продает его заказчику. Из полученной суммы бригада рассчитывается с поставщиками, компанией, работниками и производит другие выплаты. А оставшаяся сумма реинвестируется. Бригада является как бы «предприятием в предприятии».

Главным преимуществом такого подхода является то, что удается максимально удовлетворить запросы потребителя, сблизив его с производителем. Данный опыт не носит еще массового характера из-за своей сложности и дороговизны. Требуются очень высокое качество работников, адекватная организационная культура, отработанность операций и связей. Кроме того, необходима соответствующая среда: заказчики и поставщики, инфраструктура, общая культура и уровень образования и жизни.

Многомерная структура применима к любому, вплоть до мельчайшего, подразделению организации. Чем меньше подразделение или часть организации, тем меньше его штат и больше разнообразных обязанностей у его руководителя. В организации, хозяйственные единицы которой относительно независимы, отличаются друг от друга и территориально разбросаны, многомерной делается именно определенная хозяйственная единица, а не организация в целом. Этот тип организации дает возможность даже небольшому подразделению быть настолько автономным, насколько вообще это возможно в структуре более крупной организации. Таким образом, многомерная модель создает с максимально возможной степенью приближенности к свободному рынку внутри организации, который не исключает возможностей для синергии и экономии на масштабе деятельности [6].

### Список использованных источников

- 1. Кабкова, Е. Н. Шпаргалка по теории организации [Текст] / Е. Н. Кабкова. Изд.: Аллель, 2009. 64 с.
- 2. Многомерная организация / Корпорация. Смысл корпорации. [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. [Б. м.], [б.д.]. Режим доступа: http://www.corpo.su/node/780. Загл. с экрана.
- 3. Экономика. Теория организации. Многомерные организации / Studme.org [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. [Б. м.], 2014. Режим доступа: http://studme.org/1486011011201/ekonomika/mnogomernaya\_organizatsiya. Загл. с экрана.
- 4. Многомерная организация / ББест [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. [Б. м.], 2011. Режим доступа: http://www.bbest.ru/razryprresh/kadrresh/orgstr/mnogstr. Загл. с экрана.
- 5. Многомерная организация / Adhdportal.com [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. [Б. м.], 2013. Режим доступа: <a href="http://www.adhdportal.com/book\_2991\_chapter\_47\_Glava\_35.\_Mnogomernye\_organizaii.html">http://www.adhdportal.com/book\_2991\_chapter\_47\_Glava\_35.\_Mnogomernye\_organizaii.html</a>. Загл. с экрана.
- 6. Многомерная организация / Всё по специальности Менеджмент [Электронный ресурс]. Электрон. текст. дан. [Б. м.], 2014. Режим доступа: http://managment-study.ru/mnogomernaya-organizaciya.html. Загл. с экрана.

# Вопросы и ответы по докладу

Вопрос 1. В докладе была освещена такая особенность, как отсутствие в многомерной организации двойного подчинения. Является ли это достоинством или недостатком и какие прослеживаются причинно-следственные связи?

Ответ. Отсутствие двойного подчинения однозначно является положительным моментом, достоинством данной модели. Именно этот наиболее часто отмечаемый недостаток матричных организаций является причиной так называемой «профессиональной шизофрении».

Многомерная организационная структура не порождает трудностей, свойственных матричной организации. В многомерной организации персонал функционального подразделения, результаты деятельности которого покупает руководитель программ, относится к нему как к внешнему клиенту и подотчетен только руководителю функционального подразделения. Однако, при оценке деятельности своих подчиненных руководитель функционального подразделения, естественно, должен использовать оценки качества их работы, данные руководителем программы. Положение лица, возглавлявшего группу функционального подразделения, которая выполняет работу в интересах программы, во многом напоминает положение руководителя проекта в строительной и консультативной фирме; у него нет неопределенности относительно того, кто является хозяином, но ему приходится иметь с ним дело, как с клиентом.

Вопрос 2. Каким образом многомерная структура организации приводит к снижению бюрократии?

Ответ. Многомерная структура препятствует развитию бюрократии благодаря тому, что функциональные подразделения или программы не могут стать жертвой обслуживающих подразделений, процедуры которых порой превращаются в самоцель и становятся препятствием к достижению целей, намеченных организацией. Потребители внутри и вне организации контролируют внутренних поставщиков продукции и услуг; поставщики же никогда не контролируют потребителей. Такая организация ориентирована на цели, а не на средства, в то время как для бюрократии характерно подчинение целей средствам.

# Часть 4

# Основные проблемы и актуальные вопросы развития бизнеса в Китае и России

# АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В КИТАЕ И РОССИИ

Дун Янян, Чжен Явэнь

Россия и Китай — две великие державы, которые имеют много общего. Надо отметить то, что данные страны являются географическими гигантами со стремительно развивающейся экономикой, привлекающие внимание иностранных инвесторов и компаний всех размеров в поисках новых рынков. В то же время экономические особенности двух стран весьма отличаются друг от друга.

Так, например, в России доля малых и средних предприятий (МСП) в валовом внутреннем продукте (ВВП) составляет приблизительно 13-17 %. Официальные данные за 2013 год (самая последняя доступная информация) показывают, что доля МСП в ВВП Китая составляет 55%. Для сравнения, в США эта величина составляет 50-60%, а в Евросоюзе — около 70%. Что же является причиной такого ярко выраженного отставания в этом секторе экономики? Ведь именно он, как считается, наделяет экономику страны гибкостью, разнообразием и силой преодолевать экономические спады [1].

К сожалению, до сего момента помехи на пути предпринимательской деятельности намного более многочисленны, нежели оказываемая ему поддержка. Несмотря на амбициозные предсказания российского правительства, на протяжении последних нескольких лет фактический рост числа зарегистрированных МСП в России составляет около 5% в год.

Россия всегда была известна своей бюрократией. Недавние реформы всколыхнули волну статей, привлекших к себе огромный общественный интерес. Среди них - ужасные истории о предпринимателях, вынужденных собирать

сотни документов, жертвуя для этого многими часами своего времени, и о том, что для открытия одного ресторана в Москве требуется собрать 250 подписей различных чиновников и государственных ведомств. Хотя бюрократия попрежнему остается критическим фактором, принимая во внимание рост и высокую рентабельность рынка, многие бизнесмены утверждают, что хороший начальный капитал и настойчивость практически гарантируют получение дохода.

Наконец, еще одной проблемой является пиратство и нарушение авторских прав. Как участник Соглашения по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности российские власти обещали соответствовать международным стандартам защиты авторских прав. В последнее время компании, обратившиеся в суд с требованием о защите своей торговой марки или продукта, как правило, выигрывают эти дела. Однако законодательство требует, чтобы все товары, выпускаемые компанией, были запатентованы в государственном патентном ведомстве «Роспатент», а торговая марка компании должна быть официально зарегистрирована до выхода компании на российский рынок.

В отличие от России, экономика Китая может похвалиться сильным сектором МСП и программами поддержки их финансирования. По сведениям за 2013 год, доля МСП составляет 55% ВВП, а также 60% объема промышленного производства, МСП создают 75% новых рабочих мест и обеспечивают 75% занятости в городской местности. Китайский рынок встречает новые МСП благосклонными для развития условиями, государственной поддержкой и повышенным вниманием со стороны иностранных финансовых учреждений. Однако значительные трудности встречаются и там, одной из них является недостаточная реализация прав интеллектуальной собственности [2].

Помимо поддержки правительством МСП в Китае могут рассчитывать на помощь иностранных финансовых организаций. Недавно Citibank организовал

в Китае специализированный отдел, предоставляющий МСП ссуды, консультации и управление наличностью. Standard Charter Bank начал экспериментальную выдачу малых кредитов МСП в Шанхае и Шэнчьжэнь до 500 000 юаней без закладной на период до двух лет. Китайские МСП (как все МСП по всему миру) могут воспользоваться новой биржевой платформой NYSE Arca, позволяющей компаниям войти в специальную категорию листинга, пока они не смогут удовлетворить все стандартные требования листинга основной биржи.

Тем не менее, несмотря на доступность финансирования, китайские МСП должны быть более осторожны в выборе кредиторов. Коррупция остается одной из главных проблем Китая, оказывая негативное влияние на финансовую систему страны. Хорошо известны многочисленные истории о менеджерах и сотрудниках банков, покидающих страну с похищенными миллионами. Общая сумма непогашенных банковских ссуд достигает 204 миллиарда долларов. Многие банки спасаются только благодаря государственной финансовой поддержке из значительных валютных резервов страны. Трудно поверить, что МСП, используя такую нестабильную финансовую систему, способны защитить свои финансы.

Коррупция в Китае распространена настолько обширно, что лидеры Коммунистической партии Китая назвали ее главной угрозой продолжению руководства Коммунистической партии. Повсеместное взяточничество увеличивает риск и стоимость предпринимательства в Китае даже для МСП, вынужденных прибегать к взяткам для получения контрактов и дальнейшего роста. Весьма распространена коррупция на низших уровнях власти среди должностных лиц, находящихся в непосредственном контакте с компаниями.

Так же как и в России, многочисленные законы Китая выступают против таких незаконных действий, но недостаточные меры по их исполнению делают

законы неэффективными. Несмотря на усиление деятельности правоохранительных органов и новую политику «назвать и опозорить», начатую в 2006 году, в рамках которой обличенные в коррупции компании вносятся в общедоступный интернет-список, коррупция продолжает оставаться препятствием предпринимательства на обозримое будущее. В своем выступлении на открытии 17-го съезда Ху Джинтао, лидер Коммунистической партии Китая, обратил внимание на долгосрочную природу борьбы с этой проблемой.

Еще одним значительным препятствием для иностранных МСП, входящих на китайский рынок, является недостаточная защита прав интеллектуальной собственности. Несмотря на повторяющиеся строгие меры, многие компании, надеющиеся выйти на рынок Китая, обнаруживают, что более дешевые подделки их продуктов уже производятся и продаются здесь. Большие международные компании часто могут позволить себе затраты на судебные издержки и борьбу с фальсификаторами, но большинству МСП это не по карману.

В целом, учитывая уровень распространения нарушений авторских прав в Китае, западные МСП, заинтересованные в выходе на китайский рынок, могут рассчитывать на некоторую поддержку со стороны своего правительства в данном вопросе. Министерство Торговли США способствовало внедрению консультативной программы по защите авторских прав МСП в Китае «SME China IPR Advisory Program», предоставляющей бесплатные консультации американским МСП. Программа помогает компаниям в создании стратегии защиты их прав интеллектуальной собственности, решении судебных споров и получении дополнительного образования в этой сфере. Подобное агентство "China IPR SME Helpdesk" было создано и в Евросоюзе.

Пока Россия стремится разнообразить свою экономику и найти способы увеличить долю участия в ней малого бизнеса, в Китае этот процесс уже осуществляется.

Необходимо отметить то, что среда для роста и развития МСП в Китае остается позитивной. Китайское правительство, осознавая значимость МСП в создании новых рабочих мест, активно поддерживает развитие малых компаний с помощью целевых программ. Финансирование МСП в Китае, хотя и далеко от совершенства, тем не менее, предоставляет адекватную поддержку их развитию.

Таким образом, в нашей стране с ее сокращением численности населения и чрезмерной зависимостью от добычи природных ископаемых, поддержка МСП далеко не так эффективна. Тогда как ее растущие рынки весьма привлекательны для инвестиций малого бизнеса, российскому правительству было бы полезно осознать значимость данного экономического сектора и принять конкретные меры для борьбы с бюрократией и создания более позитивной среды для кредитных организаций, работающих с МСП, возможно, посредством программ кредитных гарантий. Тогда как проблемы с нарушением авторских прав и коррупцией существуют в обеих странах, Китай оказывает важному сектору малого бизнеса более значительную поддержку, и об этом свидетельствует успешный рынок МСП в этой стране. России еще предстоит приложить немало усилий прежде, чем ее показатели смогут сравниться с ее южным соседом.

#### Список использованных источников

1. Ведомости [Электронный ресурс]. -. 2013. - 14 марта. - М., 2013. - Режим доступа: http://www.vedomosti.ru /newsline/news/ 2013/02/14/ 1229974).

2. Габуев, А. Пекинский стандарт // Газета Коммерсантъ. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kommersant.ru/Doc/1544522.

#### Вопросы и ответы по докладу

Вопрос 1. Кратко сформулируйте, пожалуйста, основные отличия правительственной политики в РФ и КНР в отношении развития МСП.

Ответ. Главное отличие заключается в степени правительственной поддержки МСП с точки зрения инвестиций. В России эта поддержка явно недостаточна, фактический рост числа зарегистрированных МСП составляет всего около 5% в год.

## ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ДОСТИЖЕНИЙ КИТАЯ

Чжен Явэнь, Дун Янян

Основными факторами роста экономического потенциала, благодаря которому Китай сегодня входит в пятерку высокоразвитых государств мира с наибольшими показателями национального ВВП и наивысшими темпами его роста, является экспортная стратегия, гигантские инвестиции в основной капитал, интенсивное развитие наукоемких производств и рациональное использование высококвалифицированного человеческого потенциала. Но вместе с этим у Китая возникло много проблем, которые свидетельствуют, что такие успехи достигаются любой ценой.

Основной проблемой является высокая материало- и энергоемкость изготовляемой продукции, которая часто не отвечает современным стандартам ее качества. Так, по расчетам специалистов, доля Китая в мировых объемах ВВП составляет 4–5%, на продуцирование которого используется 15% пресной воды, 25% алюминия, 28% стали и 50% цемента от их мирового потребления, что не совместимо с ускоренной тенденцией к ограниченности природных ресурсов.

По исследованиям некоторых ученых, большой ущерб экономике Китая наносит урбанизация промышленно развитых крупных городов с их засорением окружающей среды, которая требует значительных средств для устранения вредных последствий. Например, по утверждению международных экспертов, ежегодные выбросы в атмосферу двуокиси серы в Китае выше в 67,8 раза по сравнению с Японией, в 26,4 раза – по сравнению с Германией и в 6 раз больше, чем в США. Уже сегодня страна расходует на охрану окружающей среды 1,8% ВВП, а с прогнозируемым его ростом в 2020 г. по сравнению с 2000 г. инвестиции на подобные цели увеличатся до 6,8% ВВП. Соотношение других компонентов вредного влияния отходов производства также не свидетельствует в пользу КНР [1].

Кроме того, разные климатические и природные условия углубляют неравномерность в уровнях экономического развития отдельных регионов Китая. Достаточно сказать, что 52% территории страны непригодны для жизни людей и их хозяйственной деятельности, поскольку представляют собой засоленные почвы, горы, пустыни и земли с вечной мерзлотой. Дальнейшая деградация земельных и водных ресурсов вместе с острой демографической проблемой (несмотря на жесткую демографическую политику и принятые программы планового контроля над репродуктивностью, население ежегодно увеличивается на 8–10 млн. чел.) в перспективе могут создать угрожающую ситуацию для жизнедеятельности китайской нации. Поэтому в последнее время властные структуры вынуждены стимулировать бизнесменов вкладывать инвестиции в приватизацию земельных ресурсов в других странах.

Еще одной проблемой экономических достижений Китая является то, что с каждым годом растет материальное и социальное неравенство в обществе, в первую очередь — между социумом промышленно развитых городов и сельским населением, которое сегодня составляет 60%, а уровень его потребления едва достигает 30% всего товарооборота страны. Это стало следствием разных подходов в пенсионном обеспечении, в предоставлении социальных льгот, в использовании медицинских, страховых, образовательных услуг и резкой дифференциации заработной платы жителей городов и сел не в пользу последних. В результате доходы на душу населения в селе были ниже в 1990 г. в 2,2 раза, в 2000 г. — в 2,8 раза, в 2005 г. — в 3,2 раза, а в 2010 г. — почти в 4 раза по сравнению с населением городов [2].

Кроме того, происходит типичное для капитализма сращивание власти, бизнеса и криминала, представители которого регулируют потоки национальных и зарубежных инвестиций, из-за чего Китай занимает второе место в Азиатско-Тихоокеанском регионе по количеству мультимиллионеров в долларовом измерении, а по количеству миллиардеров уступает лишь США. Растущая пропасть между бедными и богатыми слоями населения свидетельствует, что на фоне действительно высоких экономических достижений Китая не удалось по-

строить справедливое общество с конфуцианскими принципами жизни, известного на Западе как «социализм с китайской спецификой». Бедность широких масс населения на одном полюсе и богатство 320 тыс. олигархов – на другом (доходы которых оцениваются в 1,59 трлн. дол. без учета стоимости их недвижимости) резко противоречат гармоничному «обществу сяокан», что лежало в основе реформ Ден Сяопина. Вместе с общественными противоречиями растет и разочарование людей в принятых на последних съездах компартии КНР долгосрочных стратегиях развития, направленных на попытку ликвидации глубокого расслоения общества с помощью заключения компромиссных договоренностей с целью нивелирования полярных интересов богатых и бедных слоев населения.

Вместе с тем, несмотря на сложности развития экономики, многие ученые считают, что к 2020 году ВВП КНР должен увеличиться до 10 трлн. долл. Доходы в расчете на душу населения достигнут 6700 долл. Если преобразования в КНР будут осуществляться быстрее, чем предусматривается договоренностями с ВТО (в частности, вследствие усиления давления со стороны зарубежных партнеров), то прирост ВВП может увеличиться к 2015 гг. до 10% в год, а объем ВВП достигнет отметки в 10 трлн. долл. уже к 2016 году [3].

Таким образом, подводя итоги исследования, можно считать аргументированным факт того, что Китай играет огромнейшую роль в мировой экономике. Экономическая система в этой стране достигает огромных размеров. Плюс ко всему, она продолжает развиваться, и её масштабы увеличиваются. Аналитики подсчитали, что через двадцать-тридцать лет, Китай станет настолько экономически развитым, что оставит позади себя США, и займёт лидирующую позицию. Самая крупная экономическая система в мире —этого звания сможет добиться Китай в будущем.

#### Список использованных источников

- 1. Шелухин Е.А. Конкурентоспособность национальной экономики Китая/ Е.А. Шелухин // Российский внешнеэкономический вестник. 2014. № 9. С. 61 66.
- 2. Ши, Инхун Возрождению Китая нужно пять элементов / Инхун Ши // Гоцжи сяцюй даобао. 2014. №3. С. 33-34.
- 3. Экономика Китая. Структура экономики КНР [Электронный документ]. М., 2013. Электронные данные. Режим доступа: http://www.erepanalis.ru/articles/weconomy/china2.htm.

#### Вопросы и ответы по докладу

Вопрос 1. Какие основные диспропорции в социально-экономическом развитии Китая можно выделить?

Ответ. Рост материального и социального неравенства в обществе, разрыв в экономическом развитии и благосостоянии сельского населения и населения промышленных городов и т.д.

## СОДЕРЖАНИЕ

ЧАСТЬ 1 НОВЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
ОРГАНИЗАЦИЙ
Грибцова Ю.С. СУЩНОСТЬ И ЭТАПЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ. РОС-
СИЙСКИЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ TALENT MANAGEMENT4
Дудинова Ю.А. УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ
Казанцева Л.Г., Высоцкая О.А. ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД,
РАЗРАБОТКА И КОМПЛЕКСНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ
БИЗНЕС-ПРОЕКТОВ
Тырданов В.А. УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ (ENTERPRISE
RESOURCE PLANNING - ERP)
Филатова О. И. ВИРТУАЛИЗАЦИЯ КАК ВОЗМОЖНЫЙ ПУТЬ РАЗВИТИЯ
УПРАВЛЕНИЯ
Баранов А.С ИННОВАЦИЯ ПРИ ОПТИМИЗАЦИИ СТРУКТУРНОГО
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ АлтГТУ
<b>ЧАСТЬ 2 РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХ-</b>
НОЛОГИЙ В РАЗВИТИИ БИЗНЕСА61
Игнатенко Н.С. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ:
ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ПРОБЛЕМЫ62
Исакова Ю.С. ЭЛЕКТРОННАЯ КОММЕРЦИЯ И ЭЛЕКТРОННЫЙ БИЗНЕС:
НОВАЯ ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНИЯ71
Казанцев А.И. ОБЛАЧНЫЕ ВЫЧИСЛЕНИЯ. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА80
<i>Левичева К.В.</i> ИНТЕРНЕТ–ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ И КОММУНИКАТИВНАЯ
ОСНОВА СЕТЕВОЙ ЭКОНОМИКИ И ИНФОРМАЦИОННОГО РЫНКА .89
Скрипченко Е.В. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОН-
НЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЕЙ97
ЧАСТЬ З ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ФОРМЫ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗА-
ПИЙ 104

Авраменко А.А. СЕТЕВАЯ ЭКОНОМИКА. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ Р	OC-	
СИИ В СЕТЕВОЙ ЭКОНОМИКЕ	105	
Акименко Н.В. ОБУЧАЮЩИЕСЯ ОРГАНИЗАЦИИ	115	
Кузьменкова И.Д. ПОНЯТИЕ ВИРТУАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ И ОСОБЕН-		
НОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИМИ	124	
Ли К.А. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ИНВЕС	тици-	
ОННЫМИ ПРОЕКТАМИ	136	
Попов А.Л. КОРПОРАТИВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ. РОССИЙСКАЯ ПРА	КТИКА	
И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ	149	
Скрипин В.С. ВИРТУАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ И ОСОЕ	SEH-	
НОСТИ	161	
Сорокин А.В. НОВЫЕ ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИЙ	170	
Яковец Е.О. МНОГОМЕРНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ	175	
ЧАСТЬ 4 ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЬ	I PA3-	
ВИТИЯ БИЗНЕСА В КИТАЕ И РОССИИ	182	
Дун Янян, Чжен Явэнь. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ РАЗВИТИЯ МАЛО	ГОИ	
СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В КИТАЕ И РОССИИ	183	
Чжен Явэнь, Дун Янян. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКИХ	Х ДОС-	
ТИЖЕНИЙ КИТАЯ	189	