

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# СОВРЕМЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Ноябрь–декабрь 2007 года

№6 (6)

Издается с января 2007 года,  
выходит один раз в два месяца

---

Редакционная коллегия  
журнала «Современная конкуренция»

Главный редактор:

**Новашина Татьяна Сергеевна**

кандидат экономических наук, доцент

Члены редколлегии:

**Бандурин Александр Владимирович**

доктор экономических наук

**Гельвановский Михаил Иванович**

доктор экономических наук

**Клейнер Георгий Борисович**

доктор экономических наук, профессор,  
член-корреспондент РАН

**Коробов Юрий Иванович**

доктор экономических наук, профессор

**Разу Марк Львович**

доктор экономических наук, профессор,  
Заслуженный деятель науки РФ

**Рубин Юрий Борисович**

доктор экономических наук, профессор,  
Почетный работник высшего  
профессионального образования

**Сорокин Дмитрий Евгеньевич**

доктор экономических наук, профессор

**Сушкевич Алексей Геннадьевич**

начальник Аналитического управления ФАС РФ

**Фатхутдинов Раис Ахметович**

доктор экономических наук, профессор

**Филиппов Альберт Владимирович**

доктор психологических наук, профессор,  
Заслуженный деятель науки РФ

**Юданов Андрей Юрьевич**

доктор экономических наук, профессор

# СОДЕРЖАНИЕ

---

## Хроника, события, факты

Новости бизнес-сообщества . . . . .	4
Календарь мероприятий . . . . .	12
Обзор литературы . . . . .	13

---

## Обзор по конференции

Межрегиональная аналитическая конференция. . . . .	16
--	----

---

## Профессиональные компетенции (тема номера)

От редакции . . . . .	18
-----------------------	----

Профессиональный талант и лидерство в современном российском бизнесе . . . . .	19
---	----

О проблемах формирования профессиональных менеджеров, их соответствии требованиям работодателей, спросе на управленческие таланты в российском бизнесе рассуждают: **Елизаров Валентин Владимирович** — директор по персоналу Ассоциации предприятий текстильной и легкой промышленности «ВОСТОК-СЕРВИС» и **Арзуманова Надежда Владимировна** — консультант по управлению талантами Shell Exploration & Production Services.

**Ильина О.Г.**

Формирование профессиональных компетенций в сфере конкурентного поведения . . . . .	31
--	----

Профессиональная компетентность — одно из системообразующих качеств современного специалиста. В условиях реформирования образовательного процесса интерес к проблеме формирования профессиональных компетенций приобрел особую остроту и значимость.

**Муштур О.З.**

Отношение к труду и предпринимательству в структуре мотивационно-деятельных установок россиян . . . . .	37
--	----

Анализируя национальное своеобразие отношения россиян к труду и предпринимательству, как западные, так и отечественные исследователи в качестве наиболее выпуклых черт чаще других указывают на недостаток предприимчивости, неразвитость установки на трудовую активность как источник личного благополучия и процветания.

---

## Конкуренция в сфере образования

**Малин А.С.**

Межвузовская и внутривузовская конкуренция образовательных программ высшего профессионального образования . . . . .	49
--	----

Сохранение и поддержание динамичного развития образовательной сферы, в свете требований Болонской декларации, должны стать необходимым условием динамичного социально-экономического развития страны на основе модели, опирающейся на развитие научных разработок, использование и производство новых технологий и знаний.

**Сусова Н.С.**

Деловая репутация как неотъемлемый элемент повышения конкурентоспособности вуза . . . . .	56
--	----

Проблемы деловой репутации в области предоставления образовательных и научно-исследовательских услуг высшей школы в последние годы приобрели общепризнанную актуальность. Корпоративный имидж вуза — это общее представление, состоящее из набора убеждений и ощущений, которые складываются у потребителей (реальных и потенциальных) образовательных товаров и услуг об учебной организации.

---

## Конкурентоспособная Россия

**Зубов В.М.**

Конкуренция в бизнесе = конкуренция в политике? . . . . .	65
---	----

Проблема взаимосвязи конкуренции в экономике и конкуренции в политике, поставленная нашим журналом, вызвала живой отклик. В сегодняшнем номере журнала мы публикуем мнение по данному вопросу **Зубова Валерия Михайловича**, д. э. н., профессора, члена Комитета по кредитным организациям и финансовым рынкам Госдумы РФ.

**Кузнецова Е.И.**

- Совершенствование системы законодательства  
в области обеспечения и поддержания конкурентной среды . . . . . 71
- Развитие конкуренции в России на современном этапе сдерживает несовершенство законов, инфраструктурные ограничения, преобладание политической мотивации над экономической.
- 

## **Стратегия и тактика**

**Слепаков С.С., Катренко В.С.**

- Бюджетная эффективность курортно-рекреационного комплекса  
как фактор обеспечения конкурентоспособности экономики региона . . . . . 81
- Конкурентное развитие регионов современной России относится к числу мало исследованных проблем. По мнению авторов, главной причиной этого, является доминирующий характер политики федерального центра, реализуемый прежде всего в финансовой сфере.

**Банникова Н.В.**

- Особенности стратегического планирования  
в аграрном секторе экономики . . . . . 94
- Сельскохозяйственное производство обладает столь ярко выраженной спецификой по отношению к другим отраслям материального производства, что возникает необходимость на основе систематизации и адаптации к его особенностям основных положений теории и практики стратегического планирования, выработать особые подходы в этой области.

**Розанов Р.В.**

- Контроллинг как конкурентное преимущество . . . . . 102
- Усиление конкуренции, нарастающая сложность управления обусловили необходимость упреждающего контроля на основе наблюдения за изменениями внешней и внутренней среды предприятия.

**Кобызев Д.И.**

- Рынок слияний и поглощений в Израиле и России: сравнительный анализ. . . 111
- Сравнительный анализ рынков M&A в Израиле и в России, имевших схожие по некоторым параметрам предпосылки развития, производится впервые. В последние два года оба рынка продемонстрировали феноменальные результаты, однако пути достижения этих результатов были несколько отличными.
- 

## **Вопросы теории**

**Панько Ю.В.**

- Особенности комплексного подхода к оценке состояния  
конкурентной среды на мезоэкономическом уровне . . . . . 117
- Значительная часть существующих показателей и методик исследования конкурентной среды позволяет дать достаточно четкую оценку состояния конкуренции с позиций какого-либо конкретного предприятия, на основании чего может быть разработана конкурентная стратегия фирмы.

**Романова О.С.**

- Концепция формирования конкурентного потенциала предприятий. . . . . 127
- Экономическая категория «конкурентоспособность» уже более пятнадцати лет является атрибутом понятийного аппарата, определяющим успех хозяйственной деятельности предприятия на рынке, и предметом пристального внимания ученых. Вместе с тем, имея экономические корни, данная категория требует более детального ее рассмотрения во всех проявлениях именно через призму понимания сути экономических явлений.

**Дрючина Е.И.**

- Правовая защита поведения потребителей в условиях конкурентного рынка . 136
- По мнению автора статьи, необходимы определенные законодательные меры нормативного характера, регулирующие деятельность производителей и продавцов, а также других участников рынка по отношению к потребителям.
- 

## **ФАС: консультации специалиста**

- ФАС России: ответы на вопросы читателей . . . . . 142
- 

## **Анонс**

- Читайте в следующем номере . . . . . 144

# НОВОСТИ БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА

## Сентябрь

По данным Росстата рост ВВП в России за I полугодие 2007 г. составил 14,2 трлн руб. — 7,9% относительно аналогичного периода 2006 года. Нынешний темп роста ВВП превышает темпы роста, необходимые для удвоения ВВП в 2010 году (этот уровень составляет 7,2%). Развитие российской экономики за 7 месяцев 2007 г. характеризуется следующими показателями: промпроизводство выросло на 7,7%, розничный товарооборот вырос на 14,4%, объем импорта — на 37%, рост инвестиций составил 22,7%. Реальные доходы населения выросли по итогам 7 месяцев на 11,9%, а реальная зарплата населения — на 17,1%.

По расчетам Росстата, цены в сентябре выросли на 0,8% против 0,1% сентября прошлого года. По итогам года инфляция явно не попадет в заданные правительством 8%. По мнению экспертов, раскручивание инфляции в значительной мере обусловлено ростом доходов населения. В сентябре ускорение инфляции почувствовали многие страны. Наряду с зерновыми, дефицит которых на мировом рынке достиг рекордного уровня, подорожало масло. В России подорожание масла спровоцировано снижением урожая подсолнечника. В ряде субъектов цены на него выросли на 30%. По данным Росстата, подорожала большая часть продуктов питания. Так, цены на молоко выросли за месяц на 9,4%, на творог — на 7,5%. Среди непродовольственных товаров больше всего подорожали строительные материалы, например цемент — на 9,5%.

По мнению экспертов, удержать дальнейший рост цен на продовольственные товары можно административными методами: проводить более жесткую финансовую политику, стерилизовать большой объем денег. Однако тут есть и другая опасность. Может уменьшиться ликвидность банковской системы, что приведет к снижению темпов экономического роста.

\*\*\*

Совокупный объем Стабилизационного фонда РФ на 1 октября 2007 г. составил 3 трлн 519,09 млрд руб., что эквивалентно 141 млрд 50 млн долл. В соответствии с Бюджетным кодексом РФ, в сентябре 2007 года в Стабилизационный фонд были перечислены дополнительные доходы федерального бюджета за август 2007 года в размере 144 млрд 50 млн руб. Во исполнение Постановления Правительства Российской Федерации от 21 апреля 2006 г. №229 «О порядке управления средствами Стабилизационного фонда Российской Федерации», в сентябре 2007 года в иностранную валюту была конвертирована часть указанных выше дополнительных доходов бюджета в сумме 48 млрд 20 млн руб. Остаток средств на счете по учету средств Стабилизационного фонда в рублях по состоянию на 1 октября 2007 г. составил 96 млрд 30 млн руб.

Расчетная сумма дохода от размещения средств Стабилизационного фонда, пересчитанного в доллары США, за период с 15 декабря 2006 г. по 30 сентября 2007 г. составила 4,42 млрд долл., что эквивалентно 110,25 млрд руб. Расчетная доходность за период с начала операций по размещению средств Стабилизационного фонда (24 июля 2006 г.), взвешенная в соответствии с его валютной структурой, составила 10,23% годовых в долларах США.

\*\*\*

Федеральная налоговая служба не исключает создания в своей структуре специализированной межрегиональной инспекции по крупнейшим налогоплательщикам — физическим лицам. Служба пока проводит стопроцентную камеральную проверку сведений о доходах физических лиц и ведет лишь статистический учет крупнейших налогоплательщиков.

По данным недавнего исследования, проведенного Центром стратегических исследований «Росгосстраха», в России сейчас 160 тыс. семей с годовым доходом более \$1 млн в год и 12 тыс. семей — с доходом более \$5 млн. Отследить уплату налогов таким количеством миллионеров силами одной инспекции будет сложно.

Эксперты идею создания ФНС специализированной межрегиональной инспекции по крупнейшим налогоплательщикам одобряют: работа с 12 тыс. семей в России, доход которых в год превышает \$5 млн, сложнее, чем с рядовыми гражданами, к тому же 211-й специнспекции» будет проще хранить налоговую тайну.

\* \* \*

Глава Росрыболовства Андрей Крайний объявил о создании государственной корпорации по добыче рыбы в Мировом океане. Создание госкорпорации, с точки зрения чиновников, необходимо, иначе Россия может окончательно потерять право рыбачить в Мировом океане. На первом этапе компания будет управлять 27 судами. Первая экспедиция может состояться уже в конце 2007 года. Цель Росрыболовства — увеличить добычу рыбы в два раза и довести ее до 6 млн т в год. Судя, на базе которых должна быть создана госкорпорация под рабочим названием «Росрыбфлот», сейчас входят в состав Архангельского тралового флота, который на 100% принадлежит государству. «Росрыбфлоту» пока планируется передать 27 судов. Сегодня их мощность оценивается в 200 тыс. т рыбы в год, но представители Росрыболовства не исключают, что это число может увеличиться.

По мнению экспертов, появление сильного госигрока улучшит ситуацию на рынке, потому что усилится конкуренция, а это всегда идет на пользу.

Сейчас рыболовецкие компании очень маленькие, а риски очень высокие: например, одно судно стоит порядка 40 млн долл. Банки неохотно кредитуют океанские экспедиции. Госкорпорация, по мнению аналитиков, сможет привлечь частных инвесторов для участия в проекте. В рамках создания государственной корпорации Росрыболовство лоббирует введение квот на десять лет и возможность льготного ввоза комплектующих для судов.

\* \* \*

Малый и средний бизнес за последние годы прочно укрепился в российской экономике. Правительство РФ активно поддерживает эту сферу предпринимательства. По данным МЭРТ, к 2020 году планируется довести долю услуг, предоставляемых населению малыми предприятиями, до 30%; увеличение добавленной стоимости малого бизнеса в науке и IT — до 10%. Планируется пятикратный рост числа малых предприятий в здравоохранении и социальной сфере.

Бурно развивающийся рынок малого и среднего бизнеса быстрыми темпами начинает входить и в сферу интересов кредитных организаций. На сегодняшний день существует много программ кредитования малого и среднего бизнеса. Банковская конкуренция в этой сфере кредитования довольно высока. Вместе с тем, по мнению специалистов, рынок далек от насыщения и места на нем хватит всем. Каждый банк по-своему видит предпринимателя: кто-то при создании продукта ориентируется на конкурентные предложения, реже банки идут от потребностей и портрета потенциального клиента, его желаний и возможностей.

Клиенты банков, безусловно, только выиграют от конкуренции: чем больше выбор, тем больше возможностей.

## Октябрь

Торговые компании готовы заморозить розничные цены на социально значимые продукты питания. Об этом говорится в распространенном в воскресенье официальном заявлении Ассоциаций компаний розничной торговли (АКОРТ). Данная инициатива, как

говорится в обращении АКОРТ ко всем участникам российского рынка, связана с «непростой ситуацией на продовольственном рынке России, быстрым ростом отпускных цен поставщиков продовольствия, в том числе на недорогие и социально значимые продукты питания, и озабоченностью общества ростом цен». Члены АКОРТ считают, что реализация такой инициативы позволит защитить интересы наименее обеспеченных граждан России и окажет общее стабилизирующее воздействие на ситуацию на рынке. Одновременно члены АКОРТ предложили и производителям на ближайшие шесть месяцев зафиксировать отпускные цены на группы социально значимых продуктов.

Ассоциация компаний розничной торговли создана в 2001 году. В настоящее время ее участниками из числа компаний, реализующих продукты питания, являются *X5 Retail Group* (торговые сети «Пятерочка» и «Перекресток»), «Копейка», *Auchan*, «Лента», *Metro Cash&Carry*, «*real*», — гипермаркет», «Мосмарт», холдинг «Марта» (сети «Гроссмарт», *Billa*). Помимо этого в АКОРТ входят компании, специализирующиеся на розничной торговле непродовольственными товарами: «Евросет», «Эльдорадо», «Арбат Престиж», «Икеа» (*IKEA*), «Комус», «М. Видео», *MediaMarkt/Saturn*, «Спортмастер», «Снежная Королева», «Старик Хоттабыч», «Три Толстяка» и ряд других.

\*\*\*

За последнее время набор государственных инвестиционных инструментов значительно расширился — в 2006 году начала работать Российская венчурная компания, в 2007 году были созданы Банк развития, Фонд содействия реформированию ЖКХ, Госкорпорация нанотехнологий. Только в 2007 году из федерального бюджета на финансирование институтов развития будет направлено 640 млрд руб.

Премьер-министр Виктор Зубков поставил задачу для нового правительства: разработать стратегию работы институтов развития. Инвестфонд, Венчурная компания, Фонд по реформированию ЖКХ, Банк развития должны функционировать так, чтобы на каждый вложенный рубль государство смогло получить 4-5 руб. частных инвестиций.

По мнению специалистов, такой отдачи от всех действующих институтов ждать не стоит. Институты развития для частного капитала могут приобрести большую привлекательность при доступной системе кредитования. Сейчас средневзвешенная ставка по кредиту для средних предприятий составляет около 15%, а под обеспечение кредита приходится отдавать порядка 200% от занимаемой суммы. Если ставка будет ниже инфляции, а условия по обеспечению кредита приемлемы, то у бизнеса появятся дополнительные инвестиционные ресурсы и он начнет активнее вкладываться в общегосударственные проекты.

\*\*\*

17 октября 2007 г. в Москве прошло 1-е Всероссийское совещание управляющих организаций в жилищной сфере. Участники встречи обсудили вопрос реформирования рынка услуг по управлению многоквартирными домами. Сейчас этот рынок монополизирован, и более половины компаний на этом рынке являются государственными и муниципальными унитарными предприятиями, которые обслуживают около 90% жилищного фонда. Частные же компании, несмотря на довольно большое их количество, с трудом выходят на рынок услуг по управлению многоквартирными домами. Сейчас доля управляющих компаний в обслуживании жилищного фонда составляет более 50%. По данным на конец II квартала 2007 г., собственники более половины многоквартирных домов не определились со способом их управления. До 1 мая 2008 г. за них должны это сделать органы местного самоуправления через конкурсы по отбору управляющих компаний. На сегодня таких конкурсов проведено всего 31.

Основной задачей органов власти в этой сфере является демополизация рынка управления жилищным фондом. Антимонопольная служба проводит ежеквартальный мониторинг ситуации на рынке управления многоквартирными домами.

«Выход частных на этот рынок сдерживается органами власти, которые игнорируют нормы жилищного законодательства и не проводят конкурсы по выбору компаний для управления многоквартирными домами, что сдерживает развитие рынка, — считает начальник Управления контроля ЖКХ, строительства и природных ресурсов ФАС России В.В. Ефимов. — В соответствии с действующим законодательством управляющая компания, победившая на конкурсе, обязана предоставить обеспечение исполнения своих обязательств по договору управления в части неоплаты услуг ресурсоснабжающих организаций и причинения вреда общему имуществу в многоквартирном доме. Это является надежной защитой собственников жилья от мошенников», — подчеркнул Владимир Ефимов.

\*\*\*

По подсчетам Комиссии ООН по торговле и развитию (*UNCTAD*), в 2006 году прямые иностранные инвестиции (ПИИ) в мире выросли на 38% до \$1306 млрд. Такого объема мировые ПИИ не достигали с 2000 года. Накопленные мировые ПИИ достигли \$12 трлн.

Основная часть ПИИ приходится на 78000 транснациональных компаний (ТНК). В 2006 году их продажи увеличились на 18%, произведенная добавленная стоимость — на 16%, а экспорт — на 12%, подсчитала *UNCTAD*. На транснациональные корпорации из развитых стран приходится 84% ПИИ, произведенных ТНК. Растут инвестиции ТНК из развивающихся стран и переходных экономик (к последним *UNCTAD* относит и Россию). Инвестиции, сделанные компаниями из стран этих двух групп, достигли \$193 млрд.

Прямые инвестиции в развитые страны увеличились на 45% до \$857 млрд, в развивающиеся — на 21% до \$379 млрд, а в страны с переходной экономикой — на 68% до \$69 млрд. Мировым лидером в привлечении ПИИ остаются США, следом идут Великобритания и Франция. Сильно выросли ПИИ во все регионы с развивающимися странами — за исключением Южной Африки, Южной Америки и Океании. Самый большой прирост — в Китае и Сингапуре.

По прогнозам аналитиков, в 2007 году рост прямых иностранных инвестиций может замедлиться — в прошлом году, по подсчетам *UNCTAD*, страны мира приняли 37 различных нормативных изменений, ограничивающих иностранные ПИИ. Быстрее всего растут барьеры по инвестициям в ТЭК. Рост ПИИ может замедлиться также и из-за турбулентности на финансовых рынках летом — осенью. Но тем не менее рост инвестиций — тенденция устойчивая. Привлекательность развивающихся стран растет вместе с потребительским спросом, а труд остается относительно дешевым.

\*\*\*

Объем чистого вывоза капитала частного сектора из России в III квартале 2007 г., по оценке Центрального банка, составил \$9,4 млрд, говорится в материалах ЦБ РФ. По оценке Банка России, в банковском секторе зафиксирован ввоз капитала в сумме 700 млн долл. В прочих секторах наблюдался ввоз капитала в сумме 10,1 млрд руб.

В прошлом году приток частного капитала в РФ составил \$41 млрд. При этом прогноз экономистов в текущем году выглядит весьма оптимистичным — 70 млрд долл. В документе также сообщается, что сальдо платежного баланса РФ по счету текущих операций в январе-сентябре этого года сложилось положительным в сумме \$57,1 млрд. При этом снижение по сравнению с аналогичным периодом 2006 года составило 28,3%. Экспорт товаров и услуг в январе-сентябре 2007 года сложился в объеме \$248,8 млрд, что на 11,1% больше, чем в аналогичный период 2006 года. В том числе экспорт сырой нефти составил \$84,6 млрд. Экспорт нефтепродуктов составил \$36,4 млрд, природного газа — \$30,5 млрд, экспорт прочих товаров составил \$97,2 млрд. Импорт товаров и услуг сложился в размере \$154,6 млрд, что на 37,3% больше, чем в аналогичный период 2006 года, отмечается в сообщении ЦБ РФ.

Между тем баланс доходов от инвестиций и оплаты труда сложился отрицательным — в размере \$15,7 млрд. Сальдо по счету операций с капиталом и финансовыми инструментами сложилось по

итогам января-сентября 2007 года положительным — в размере \$59,5 млрд. Отрицательное сальдо по счету операций с капиталом составило \$800 млн. Положительное сальдо по финансовому счету составило \$60,3 млрд.

\*\*\*

Международный кредитный рейтинг розничной сети «Копейка» в одночасье упал сразу на четыре пункта. Агентство *Standard & Poor's* приняло беспрецедентное для российского рынка решение, понизив ее оценку с уровня В- до СС. Еще шаг — и «лесенка» закончится. Дальше возможен дефолт. В агентстве объясняют, что «Копейка» набрала столько долгов, что собственного денежного потока ей хватает только на выплату налогов и процентов по долгам.

По мнению аналитиков, «Копейка» стала жертвой собственной агрессивности, погнавшись за выручкой в ущерб прибыли. Теперь у нее два выхода: понадеяться на помощь «Уралсиба», который мог бы увеличить капитал «дочки», либо продать недвижимость, которую в компании оценивают в \$0,5 млрд. В начале этого года Уралсибом была озвучена новая стратегия развития сети: открытие 210 новых магазинов за счет инвестиций размером \$300 млн. \$175 млн из них планировалось привлечь от продажи недвижимости с последующей ее арендой. Однако достичь объявленной цели — увеличить выручку к концу года до \$1,8 млрд, улучшить рентабельность и снизить отношение долг/*EBITDA* до 3, по мнению аналитиков, не удастся.

Руководство «Копейки» предприняло попытку оправдаться перед инвесторами. По заявлению компании, рейтинг *S&P* не соответствует реальной кредитоспособности компании, поскольку не учитывает возможностей сети по привлечению средств, в частности, за счет продажи имеющейся недвижимости стоимостью \$500 млн и поддержки ФК «Уралсиб». Аналитики считают доводы компании неубедительными, однако дефолта ей не прогнозируют.

\*\*\*

Министерство финансов подготовило доклад о результатах и основных направлениях работы министерства на 2008-2010 годы. Подготовка докладов о результатах работы и основных направлениях деятельности (ДРОНД) уже два года является задачей всех ведомств кабинета министров. Согласно позиции Минфина, инфляция к 2010 году снизится до 5%, темпы ВВП стабилизируются на уровне 6%, а объем прямых иностранных инвестиций вырастет до \$44 млрд. Минфин и подведомственные ему федеральные службы (без учета обслуживания государственного долга и межбюджетных трансфертов) потратит в будущем году 5,2% бюджетных средств. Все эти деньги будут работать на достижение шести стратегических целей, среди которых — создание эффективной налоговой и надежной финансовой системы, повышение эффективности органов госвласти, а также поддержание макроэкономической и финансовой стабильности.

По мнению аналитиков, в условиях кризиса ликвидности и роста продовольственных цен достижение последней цели крайне затруднительно, но в Минфине ничего кардинального в методиках достижения цели менять не стали. Сделав акцент на том, что существующие в полномочиях ведомства механизмы регулирования денежного предложения позволяют лишь «смягчать влияние внешних шоков». При этом Минфин еще раз предупредил, что бюджет 2010 года сверстан без профицита, исходя из планируемого снижения цен на нефть. При этом в ведомстве отмечают, что достижение всех заявленных макроэкономических целей зависит от «неконтролируемых внешних факторов» — цены на нефть и поведения мировых валютных и фондовых рынков.

\*\*\*

В ближайшее время Высший Арбитражный Суд (ВАС) решит, сохраняет ли государство свою долю в уставном капитале акционерного общества, если сам уставной капитал увеличивается, а акции передаются в управление ГУП. Сегодня закон о приватизации сохраняет долю государства в уставном капитале открытых акционерных обществ (ОАО), созданных в процессе приватизации,

а также стратегических ОАО в случае увеличения их уставного капитала путем дополнительного выпуска акций. Однако в судебной практике возникают вопросы, что делать, если при этом государство передало свои акции ГУП на правах хозяйственного ведения или оперативного управления.

ВАС попытался решить эту проблему, рассматривая два противоположных варианта. В соответствии с первым, государство сохраняет свою долю вне зависимости от факта передачи акций ГУП, второй вариант это запрещает, потому что ГУП с точки зрения Гражданского кодекса является коммерческой организацией с самостоятельными имущественными интересами.

Сегодня судебная практика складывается в пользу государства — судьи принимают решения, оставляющие государственную долю в уставе предприятий, даже если акции были переданы в управление некому ГУП.

## Ноябрь

1 ноября в Центре стратегических разработок состоялась презентация Отчета о конкурентоспособности стран за 2007-2008 гг. Всемирного экономического форума (*WEF*) и рейтинга конкурентоспособности ряда российских регионов, сформированного на основе методологии *WEF*.

Мировым лидером по конкурентоспособности оказались США. Следом за ними — Швейцария, Дания, Швеция, Германия, Финляндия и Сингапур. По сравнению с предыдущим годом Россия поднялась в рейтинге на одну «ступеньку» — с 59 на 58 место и по-прежнему серьезно отстает не только от развитых стран, но и от целого ряда развивающихся стран и стран с переходной экономикой, включая двух своих «коллег» по *BRIC* — Индии (48 место) и Китая (34 место). Опережаем мы по-прежнему Бразилию (72 место).

В «Индексе конкурентоспособности для бизнеса» Россия занимает более скромные позиции — 71 место, что на две позиции выше, чем в прошлом году. Индекс оценивает два основных фактора: конкурентоспособность компаний и качество национального бизнес-климата.

\* \* \*

В ходе антимонопольного контроля экономической концентрации ФАС России выставила вертикально-интегрированным нефтяным компаниям (компаниям, входящим в группу лиц ОАО «ТНК-ВР», ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «Газпром» — ОАО «Газпромнефть», ОАО «Роснефть») требования, направленные на обеспечение конкуренции. В частности, речь идет об условиях недискриминационной поставки нефтепродуктов вертикально интегрированными компаниями на независимые АЗС.

По словам заместителя руководителя ФАС России Анатолия Голомолзина, «решения были приняты в рамках рассмотрения ходатайств этих компаний одновременно с выдачей предписания, устанавливающего обязательность выполнения требований по предупреждению создания дискриминационных условий и по обеспечению условий конкуренции». Предписания были выданы с учетом коллективного доминирующего положения на рынках нефти, услуг по переработке нефти, а также оптовой реализации нефтепродуктов таких групп лиц, как «ТНК-ВР», ОАО «ЛУКОЙЛ», «Роснефть», «Газпром» и ОАО «Сургутнефтегаз». Доминирующее положение на этих рынках позволяет им оказывать решающее влияние на ситуацию на розничном рынке продаж нефтепродуктов и на деятельность независимых АЗС.

\* \* \*

10 ноября 2007 г. принято Постановление Правительства Российской Федерации «О соглашениях между исполнительными органами государственной власти субъектов Российской Федерации и хозяйствующими субъектами о снижении и поддержании цен на отдельные виды социально значимых продовольственных товаров первой необходимости».

Еще в октябре Федеральная антимонопольная служба начала борьбу с неоправданным повышением цен на продукты питания. Под подозрение попали все крупные сельхозпроизводители и продавцы. Как оказалось, не напрасно — практически в каждом регионе России был раскрыт ценовой «заговор».

Правительство России своим постановлением дало исполнительным органам регионов право заключать с производителями и торговцами соглашения — так называемые пакты о не повышении цен. Документ дает право заключать соглашение «на определенный срок, но не позднее, чем на срок до 31 января 2008 года».

Впрочем, такой возможностью администрации ряда областей и республик воспользовались раньше — еще в октябре. Представители перерабатывающих и торговых компаний федерального значения решили не остаться в стороне от этого процесса и 24 октября в присутствии представителей Федеральной антимонопольной службы, минэкономразвития и минсельхоза заключили соглашение о замораживании цен на отдельные виды хлеба, молока, кефира и подсолнечного масла. Производители обязались зафиксировать отпускные цены на уровне, который сложился на 15 октября. Торговцы — ограничиться на эти товары 10-процентной наценкой. Этот пакт будет действовать до 31 января 2008 г.

Критики экстренной меры со стороны правительства по регулированию рынка усмотрели в ней картельный сговор и насилие государства над бизнесом. Однако даже вице-премьер, министр финансов Алексей Кудрин, который в принципе негативно оценил попытки диктовать цены рынку, все же признал: в пиковые моменты государство может вмешиваться и брать ситуацию под контроль.

В любом случае правительство страны явно намерено очень внимательно контролировать все региональные проекты по остановке роста цен. В постановлении говорится, что власти субъектов должны в трехдневный срок уведомить о заключении соглашений ФАС и Росстат. Причем государственные статистики будут вести мониторинг за движением цен на «замороженные» продукты, а ФАС проверит соглашения на соответствие антимонопольному законодательству.

\*\*\*

С нового года рыбакам будет выгоднее разгружать рыбу на российском берегу, а не сплавлять ее сразу в Норвегию, Японию или Южную Корею. А еще через год весь улов из российской двухсотмильной зоны промысловки обязаны будут доставлять на таможенную территорию России. Госдума приняла в третьем чтении поправки к Закону «О рыболовстве и сохранении водных биологических ресурсов». С 1 января 2008г. за рыбу, выгруженную в российских портах, рыбаки будут платить лишь 10 % ставки налога за пользование водными биоресурсами, а за экспорт — все 100 %. Эта мера направлена на то, чтобы постепенно приучить рыбаков к родному берегу. До сих пор значительную часть улова они отправляли напрямую в зарубежные порты.

А уже с 1 января 2009г. всю рыбу, выловленную в исключительной двухсотмильной зоне, на шельфе и во внутренних морях, рыбаки в обязательном порядке должны будут сначала предъявить российским таможенникам, а уже после этого решать — экспортировать добычу или продать в нашей стране. Эта норма вступит в действие с годичной отсрочкой просто потому, что российская земля пока не готова принять всю российскую рыбу.

С начала 2009 года начнет действовать и другая важная статья: суда под иностранным флагом и принадлежащие иностранным компаниям не получают квот на вылов рыбы. Такая норма действует в самых рыболовных странах — США, Норвегии, Исландии.

\*\*\*

Госдума утвердила в трех чтениях законопроект об обязательной переработке барды (основной отход спиртовых предприятий) и одновременно перенесла срок его введения на 1 января 2009г. Ранее планировалось, что он вступит в силу уже с начала следующего года. В этом случае,

как считают эксперты, могли прекратить работу около 70% производителей спирта, для которых установка необходимого оборудования практически не доступна.

Утвержденный законопроект касается внесения изменений в Федеральный закон «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта» и по сути обязывает производителей этилового спирта проводить полную переработку жидкой барды экологически безопасным способом. При этом обязательная утилизация отходов возможна лишь путем приобретения дорогостоящего оборудования по переработке барды, за которое придется заплатить около 1,5 млн долл. и которое может стать непосильным бременем для многих российских компаний.

По мнению специалистов, в настоящее время 70% производителей спирта не могут себе позволить купить оборудование по переработке барды. Однако решение законодателей перенести на год сроки введения обязательной утилизации отходов может дать возможность производителям спирта подготовиться к нововведениям. В частности, они могут поднять цены на спирт на 20%, чтобы компенсировать расходы на приобретение и установку оборудования. Между тем в этом году цены на спирт и так уже выросли примерно на 20%. Причиной тому стало, как известно, подорожание зерна, которое составляет 60-65% себестоимости спиртового производства.

\* \* \*

20 ноября 2007 г. Федеральная антимонопольная служба (ФАС России) направила главам субъектов Российской Федерации и в территориальные органы ФАС России рекомендации по существенным условиям соглашений, заключаемых исполнительными органами государственной власти субъектов Российской Федерации с производителями продовольственных товаров.

Рекомендации по существенным условиям соглашений, заключаемых исполнительными органами государственной власти субъектов Российской Федерации с производителями продовольственных товаров и (или) организациями, осуществляющими торговлю продовольственными товарами, разработаны ФАС России во исполнение пункта 3 Постановления Правительства Российской Федерации от 10.11.2007 № 769 «О соглашениях между исполнительными органами государственной власти субъектов Российской Федерации и хозяйствующими субъектами о снижении и поддержании цен на отдельные виды социально значимых продовольственных товаров первой необходимости».

Заключаемые соглашения, не вступая в противоречие с антимонопольным законодательством, должны привести к стабилизации цен на продукты первой необходимости, к обеспечению населения продуктами питания первой необходимости по доступным, экономически обоснованным ценам, к обеспечению сохранения конкуренции на рынках продовольственных товаров.

## КАЛЕНДАРЬ МЕРОПРИЯТИЙ

Дата	Наименование, тема	Организатор	Место проведения	Телефон, факс, e-mail
12–14.12.2007	II Московский Форум лидеров рынка недвижимости	Газета «Ведомости»	Россия, Москва	Участие в Форуме: тел. (495) 956-2536 Руководитель проекта: Анна Горчакова Тел. +7 (495) 232-3200 доб. 1622 E-mail: a.gorchakova@vedomosti.ru
12–16.12.2007	Форум субъектов малого предпринимательства Санкт-Петербурга – 2007	Общественный совет по малому предпринимательству при губернаторе Санкт-Петербурга	Россия, Санкт-Петербург	Internet : <a href="http://os.bishelp.ru">http://os.bishelp.ru</a> Тел.: (812) 421-2269, 421-4047
18–19.12.2007	Продажи без конкурентов: эффективное управление отделом продаж	Учебный центр SRC	Россия, Москва	Internet <a href="http://www.src-master.ru">http://www.src-master.ru</a> Тел. (495) 748-0311, 748-0312, 748-0313 E-mail: <a href="mailto:src@src-master.ru">src@src-master.ru</a>
20–22.01.2008	TDIM 2008 – 1-я международная ярмарка инвестиций в развитие проектов туризма в ОАЭ	Негус Экспо	ОАЭ, Дубай	Персона для контакта: Шикова Мария Николаевна Internet: <a href="http://www.expoclub.ru/">http://www.expoclub.ru/</a> Тел.: (495) 258-5181/82/83, 545-0915/16/17 Факс: (495) 258-5181/82/83, 545-0915/16/17 E-mail: <a href="mailto:negus@expoclub.ru">negus@expoclub.ru</a>
24–26.01.2008	Financial Forum 2008 – инвестиционно-финансовый форум	Негус Экспо	Канада, Торонто	Internet: <a href="http://www.expoclub.ru">www.expoclub.ru</a> Тел./факс: +7 (495) 258 5181/ 82/ 83, +7 (495) 545 09 15/ 16/ 17
25–29.01.2008	The 15th World Congress of the International Economic Association	Turkish Economic Association	Турция, Стамбул	Персона для контакта: Ms. Uzgze Erkut Тел.: +90 212 368 6864, +90 212 230 0336 Факс: +90 212 368 6803 E-mail: <a href="mailto:info@iea-tek2008istanbul.org">info@iea-tek2008istanbul.org</a>
29–30.01.2008	Executive Coaching Conference Leading the Way in Developing Excellence	The Conference Board Inc	США, Нью-Йорк	Тел.: +1 212 339 0345 E-mail: <a href="mailto:CustomerService@conference-board.org">CustomerService@conference-board.org</a>
06–08.02.2008	GLOBAL ASSET – 1-я всемирная ярмарка по управлению активами	Негус Экспо	Монако, Монте-Карло	Internet: <a href="http://www.expoclub.ru">www.expoclub.ru</a> Тел./факс: +7 (495) 258-5181/82/83, +7 (495) 545-0915/16/17
07–08.02.2008	Russian Railway Investment Forum New Opportunities in a Liberalising Market	C5	Россия, Москва	Мачей Хшановски, C5 Тел.: +44 (0) 20 7878 6879 E-mail: <a href="mailto:productionem@C5-Online.com">productionem@C5-Online.com</a>
11–12.02.2008	MEFTEC 2008 – 4-я ближневосточная выставка и конференция финансовых технологий	Негус Экспо	Бахрейн, Манама	Internet: <a href="http://www.expoclub.ru">www.expoclub.ru</a> Тел./факс: +7 (495) 258-5181/82/83, +7 (495) 545-0915/16/17
14–16.02.2008	BANKS INVESTMENTS MONEY 2008 – международная финансовая выставка	Негус Экспо	Болгария, Пловдив	Internet: <a href="http://www.expoclub.ru">www.expoclub.ru</a> Тел./факс: +7 (495) 258-5181/82/83, +7 (495) 545-0915/16/17
14–15.02.2008	Международная конференция «Лизинг в Европе: опыт и новые тенденции»	Российская ассоциация лизинговых компаний при поддержке Европейской Федерации национальных лизинговых ассоциаций LEASEUROPE	Москва	(495) 748-1526, 748-0324 Семашко Екатерина, E-mail: <a href="mailto:semashko@rosleasing.ru">semashko@rosleasing.ru</a> Флегентова Мария, E-mail: <a href="mailto:flegentova@rosleasing.ru">flegentova@rosleasing.ru</a>
19–21.02.2008	RAIF-2008 – Международный форум «Альтернативные инвестиции в России»	Негус Экспо	Англия, Лондон	Internet: <a href="http://www.expoclub.ru">www.expoclub.ru</a> Тел./факс: +7 (495) 258-5181/82/83, +7 (495) 545-0915/16/17
11–13.03.2008	IX Всероссийский Форум ЖКХ «Стратегия. Перспективы. Инвестиции»	Федеральное агентство по строительству и ЖКХ – «Росстрой»	Москва	Тел.: 930-55-48, E-mail: <a href="mailto:info@gosstroy.gov.ru">info@gosstroy.gov.ru</a> ; +7 (495) 514-4881 E-mail: <a href="mailto:goloskov@crocus-off.ru">goloskov@crocus-off.ru</a> , <a href="mailto:pershina@crocus-off.ru">pershina@crocus-off.ru</a>

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

### **Акулы рынка: сорок стратегических ходов для ускорения роста бизнеса Маграт Рита Гюнтер. — М.: Изд. «Вильямс ИД», 2007**

Мир бизнеса суров и жесток. У всех игроков одинаковые возможности и условия. Тем не менее одни компании процветают и покоряют все новые вершины, а другие едва сводят концы с концами, а то и вовсе уходят с рынка. Почему? Ответ прост: далеко не каждый способен разглядеть выгодную возможность, а затем ловко реализовать ее. Кто-то видит в изменениях угрозу своему бизнесу, а кто-то шанс добиться успеха. «Акулы рынка» — это книга о том, как искать и создавать все новые и новые возможности роста своего бизнеса. Авторы книги, осуществив широкомасштабные исследования, вывели формулу успешного развития бизнеса. Они предлагают сорок проверенных методов и пять стратегий покорения рынка. Каждый метод подкреплен многочисленными примерами успешной реализации, почерпнутыми из опыта известных компаний — «акул» современного рынка. Кроме историй успеха, вы узнаете и о распространенных ошибках руководителей, а также о проблемах и трудностях, с которыми приходится столкнуться каждому, кто решил покорить свой рынок.

Это настольная книга каждого современного руководителя; она также будет интересна менеджерам, маркетологам и рекламистам.

### **Личное состояние: Приумножать, защищать, распоряжаться Стюарт Лукас. — М.: Изд. «Альпина Бизнес Букс», 2007**

Неважно, каков размер вашего состояния. Важно то, что с его появлением возникает проблема, проблема управления активами. Как подойти к ее решению? Как не только сохранить личное состояние, но и приумножить его? Как инвестировать? Как распределить активы? Как оценить риски? Как минимизировать налогообложение? Наконец, как спланировать передачу состояния по наследству? Именно на эти вопросы дает ответ Стюарт Лукас, выпускник Гарвардской школы бизнеса, представитель одного из самых состоятельных семейств, потомственный инвестор и опытейший финансовый консультант. Воспользуйтесь его принципами. Их немного всего восемь, но они помогут вам эффективно управлять личным состоянием, увидеть его реальный потенциал.

Книга предназначена для широкого круга читателей, интересующихся вопросами управления личными активами.

### **Стратегия голубого океана. — 2 изд. Ким У., Моборн Р. — М.: Изд. «НІРРО», 2007**

Эта книга написана для того, чтобы побудить компании вырваться из алого океана конкуренции, создав незанятую рыночную нишу, где конкурентов можно не бояться. Стратегия голубого океана предлагает отказаться делить с другими существующий — и зачастую уменьшающийся — спрос, оглядываясь при этом на конкурентов, и вместо этого посвятить себя созданию растущего спроса и уходу от конкуренции. Книга не только призывает компании к такому шагу, но и объясняет, что для этого нужно сделать.

### **Воспоминания биржевого спекулянта. — 4-е изд., стер. Лефевр Эдвин. — М.: Изд. «Олимп-Бизнес», 2007**

«Воспоминания биржевого спекулянта» впервые были изданы в 1923 году и до сих пор остаются одной из самых популярных книг в области финансовой литературы. Книга Эд-

вина Лефевра представляет собой беллетризованную биографию Джесси Ливермора, одного из величайших спекулянтов в человеческой истории. Изображение рынков и психологии инвестирования обогатило жизнь нескольких поколений инвесторов. Это до сих пор самая знаменитая книга из когда-либо написанных о биржах и биржевой игре. Она рассказывает о психологии толпы и скачках рыночного спроса так, как если бы речь шла о случившейся на прошлой неделе панике на валютном рынке. Можно быть уверенным, что ее будут читать и на ней учиться и в XXI веке.

**Сделано в Америке: как я создал Wal-Mart. — 4-е изд., доп.  
Уолтон Сэм. — М.: Изд. «Альпина Бизнес Букс», 2007**

Сэм Уолтон несомненный король розничной торговли конца XX века. Всего за несколько десятилетий он превратил маленький магазин в центре провинциального городка в *Wal-Mart* крупнейшую в мире сеть розничной торговли. В своей книге Сэм Уолтон пишет о вдохновении, смелости, оптимизме и тяжелом труде, позволившем ему «оседлать» мечту и стать лидером мирового бизнеса. Эта книга не просто история успеха. Это своеобразный учебник по ведению торгового бизнеса, написанный подлинным профессионалом своего дела. Чрезвычайно скромный, но всегда уверенный в своих силах и возможностях, Сэм Уолтон делится своими наблюдениями, честно и открыто рассказывает о «правилах дорожного движения» в крупном бизнесе.

Книга рассчитана, прежде всего, на менеджеров и предпринимателей, связанных с организацией оптовой и розничной торговли, но будет интересна и широкой аудитории.

**Друкер на каждый день.  
366 советов по мотивации и управлению временем  
Друкер П. Ф. — М.: Изд. «Вильямс ИД», 2007**

Друкер на каждый день новая книга выдающегося теоретика и практика менеджмента, автора более чем тридцати пяти книг, опубликованных за 65 лет, имеет форму ежедневника, содержащего 366 заметок. Названия, эпиграфы и содержание заметок цитаты из работ автора, охватывающих такие темы, как менеджмент, бизнес и мировая экономика; инновации и предпринимательство; принятие решений; общество знаний; интеллектуальный труд; менеджмент в некоммерческих организациях. Последний абзац каждой заметки приглашает читателя задуматься над прочитанным и применить полученные знания в своей деятельности.

Книга рассчитана на широкий круг читателей. Менеджер-практик получит лаконичные ответы на многие интересующие его вопросы, ученый сможет обобщить выводы автора, задуматься о роли интеллектуального труда и перспективах общества знаний, студент в короткое время ознакомится с цитатами «отца менеджмента», чтобы глубже изучить его работы.

**Новое позиционирование. Все о бизнес-стратегии № 1 в мире  
Траут Дж., Ривкин С. — М.: Изд. «Питер», 2007**

«Новое позиционирование» это продолжение мирового бестселлера Джека Траута и Эла Райса «Позиционирование: битва за умы», признанной классики маркетинга, одной из главных книг маркетологов начиная с 1969 года. Настоящее издание дополняет и обновляет концепцию позиционирования с учетом новых реалий. Более подробно раскрыта психология восприятия информации потребителями, дано научное обоснование положений концепции. Вводится понятие репозиционирования, «лекарства» от изменений, результат которых непредсказуем и зачастую плачевен. И здесь же конкретные техноло-

гии позиционирования, секреты и тонкости, наработанные за многие годы применения идей Джека Траута на практике. Все самые свежие знания и достижения в области бизнес-стратегии № 1 в мире в этой книге.

**Дифференцируйся или умирай!  
Выживание в эпоху убийственной конкуренции  
Траут Дж., Ривкин С. — М.: Изд. «Питер», 2007**

Эта книга логически развивает идеи позиционирования Джека Траута. Десятки переизданий этой работы на многих языках мира свидетельствуют о непреходящей актуальности темы. В самом деле, авторы рассказывают о том, как создать для себя (своего бренда) неотразимо привлекательные отличия в сознании потребителя. Именно дифференцирование позволяет занять выгодную позицию в умах покупателей и получить таким образом конкурентное преимущество на рынке.

Эта книга необходима всем, кто видит свой бизнес в долгосрочной перспективе.

**Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям  
Траут Дж., Ривкин С. — М.: Изд. «Питер», 2007**

Все гениальное просто! То, что это утверждение касается не только великих научных открытий, но и сферы бизнеса, убедительно доказывают Джек Траут и Стив Ривкин в своей работе. Авторы смогли «разобрать» и упростить такие аспекты, как лидерство и управление персоналом, ценообразование и маркетинг. В каждом случае они стремятся дойти до сути, до понимания истинного положения вещей. Из книги вы узнаете, что такие гиганты индустрии, как *General Electric*, *Intel*, *Procter & Gamble*, выбрав своим девизом «Чем проще тем лучше!», сумели достичь выдающихся успехов, а другие не менее известные компании понесли значительные финансовые убытки только потому, что слишком усложняли возникавшие перед ними проблемы. Прочитайте эту книгу и вы тоже постигнете силу простоты и полезность здравого смысла! Книга будет интересна всем читателям: от профессиональных менеджеров и маркетологов до людей, делающих первые шаги в предпринимательстве.

**Курс профессионального предпринимательства  
Учебник для высшей школы. Части I., II. 9-е изд. перераб. и доп.  
Рубин Ю.Б. — М.: Маркет ДС, 2007**

В книге рассматриваются становление и развитие теории предпринимательства, место в ней предпринимательской функции, предпринимательский бизнес как профессиональная деятельность, его среда, раскрываются понятия «предпринимательская власть» и «предпринимательское администрирование», показана роль предпринимателей и предпринимательских фирм как субъектов предпринимательского бизнеса.

Подробно раскрывается суть профессиональных компетенций предпринимательских фирм, всесторонне анализируются вечные вопросы бизнеса. Подробно рассматриваются способы вхождения субъектов бизнеса в состав участников фирмы, раскрывается понятие «раскрутка бизнеса». Большое внимание уделено такой важной теме, как управление изменениями в бизнесе. Каждая глава книги завершается контрольными вопросами и тестами, в конце книги приводится разбор конкретных ситуаций.

Книга предназначена для студентов высших учебных заведений, магистров и аспирантов экономических и управленческих специальностей, для широкого круга читателей, интересующихся вопросами создания и развития бизнеса.

# МЕЖРЕГИОНАЛЬНАЯ АНАЛИТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

---

*Московская финансово-промышленная академия (МФПА) 19 октября 2007 года провела Межрегиональную аналитическую конференцию «Развитие спортивного менеджмента в России: стратегия, частно-государственное партнерство, подготовка кадров»*

Конференция проводилась под патронажем Федерального агентства по физической культуре и спорту и при поддержке Всероссийского добровольного общества «Спортивная Россия».

Конференция по вопросам стратегии развития спортивного менеджмента проводилась в России впервые. В ней приняли участие более 180 человек, представляющих комитеты по физической культуре и спорту регионов и городов России, национальные и региональные федерации по видам спорта, спортивные лиги, профессиональные и любительские клубы, детско-юношеские спортивные школы и фитнес-клубы, бизнес-структуры и средства массовой информации.

Открыл конференцию ректор Московской финансово-промышленной академии Ю. Б. Рубин, который подчеркнул исключительную актуальность и своевременность проведения конференции, отметил приоритетные направления в вопросах подготовки спортивных менеджеров и поделился опытом, накопленным Московской финансово-промышленной академией, которая с 1998 года успешно готовит высококвалифицированных спортивных менеджеров для российской индустрии спорта.

Была отмечена важность оптимизации совместных действий органов государственной власти, спортивных организаций

и деловых кругов по перспективным вопросам развития спортивного менеджмента в России.

С приветствием к участникам конференции обратился заместитель руководителя Федерального агентства по физической культуре и спорту С.Н. Король. Он отметил важную роль государственной поддержки индустрии спорта в России, рассказал о достигнутых результатах в реализации Федеральной целевой программы, направленной на развитие физической культуры и спорта. Особенно была отмечена значимость выбранной тематики конференции в связи с ростом масштабов развития спортивной отрасли России и необходимостью привлечения в спортивные организации нового поколения спортивных менеджеров, обладающего необходимыми профессиональными компетенциями.

С докладом перед участниками конференции выступил генеральный директор Организационного комитета по проведению XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских игр 2014 года в городе Сочи Д.Н. Чернышенко. Он рассказал об инвестиционной привлекательности проекта «Сочи-2014» для российских и зарубежных инвесторов и спонсоров. Была подчеркнута важность победы в олимпийской гонке для всей российской экономики, а также

международного и политического имиджа страны.

В выступлении Д.Н. Чернышенко особенно была выделена кадровая проблем, связанная с созданием дополнительных двухсот тысяч рабочих мест и отсутствием системы подготовки спортивных менеджеров в г. Сочи. Решению этих вопросов будет сейчас уделяться первостепенное значение.

Тему развития спортивного менеджмента как ключевого фактора конкурентоспособности российских спортивных организаций развил в своем выступлении начальник ЦСКА С.В. Куценко. Он рассказал о важности маркетинговой и финансовой политике профессионального клуба, об инновационных подходах в работе со спонсорами и болельщиками, которые требуют к себе внимания и клиентоориентированного отношения.

Выступление генерального секретаря Паралимпийского комитета России М.Б. Терентьева в очередной раз напомнило всем участникам конференции о проблемах паралимпийцев и их равноправном участии в международном спортивном движении.

В рамках круглого стола конференции обсуждались вопросы повышения эффективности партнерства спортивных организаций и бизнеса. В центре внимания были вопросы маркетингового продвижения спортивных событий; развития

детского, дворового и массового спорта; спортивного брэндинга и оптимизации финансовой политики клубов; поиска новых направлений развития фитнес-индустрии.

Особый интерес у участников конференции вызвала панельная дискуссия, которая была посвящена проблемам формирования профессиональных компетенций спортивных менеджеров. В числе вопросов, вызвавших активное обсуждение, были уровень профессиональной подготовки и переподготовки спортивных менеджеров; особенности внедрения и развития специализаций для менеджеров в различных видах спорта; формирование единого профессионального сообщества спортивных менеджеров.

Все выступающие на конференции подчеркивали ее важность и актуальность, отмечая, что важнейшим условием конкурентоспособности российского спорта, его эффективного развития является консолидация действий органов государственной власти, спортивных организаций и деловых кругов по перспективным вопросам развития спортивного менеджмента в России.

Конкурентоспособность российского спорта невозможно представить также без соответствующей профессиональной компетентности специалистов, которые должны готовиться российской системой образования.

*Доклады участников Межрегиональной аналитической конференции предполагается опубликовать в ближайших номерах журнала «Современная конкуренция».*

## ОТ РЕДАКЦИИ

С момента своего формирования и до сегодняшнего дня современный российский бизнес в своем подавляющем большинстве редко опирается на профессионализм. Важнейшими предпосылками его развития чаще всего являются: наличие стартового капитала, отсутствие или недостаток конкуренции, теневые средства, позволяющие использовать нерегламентированные законом методы и виды деятельности. Однако по-настоящему выгодным оказывается совсем другой подход, хотя вследствие своей неочевидности он понимается далеко не всеми. Наиболее выгодной сферой вложения капитала является человек. Но это требует совершенно иной культуры бизнеса.

Современные экономические условия существенно меняют социальный заказ на будущего специалиста. Поиск и определение «идеальной» модели личности специалиста, формируемой высшей школой, создание условий для ее реализации становятся основной проблемой профессионального образования.

Сегодня все чаще требуются умения самостоятельно действовать в нестандартной, новой ситуации при обслуживании людей, технических объектов, процессов. Необходимым для бизнеса становится умение работать в коллективе, в группе, что не удивительно, ибо профессиональная деятельность на современном этапе развития общества в большей степени связана с кооперацией и коммуникацией с коллегами, сотрудничеством с клиентами, посетителями и т. д.

Для того чтобы соответствовать быстро меняющимся и усложняющимся требованиям профессии, а также для того, чтобы опережать опыт профессии, необходимо наличие высокого уровня профессиональной компетентности, состоящей в способности специалиста строить свое профессиональное развитие, как поступательное восхождение, достижение им новых вершин, означающих возможно более полную реализацию имеющихся у него к данному времени интеллектуальных и психологических ресурсов.

Интерес, который вызвала панельная дискуссия, проведенная в рамках Второй аналитической конференции **«Конкуренция: стратегия, тактика, модели, обучение»**, прошедшей 6 июня 2007 года<sup>1</sup>, явился основой для продолжения разговора о профессиональном таланте и лидерстве, столь необходимых современному российскому бизнесу, о проблемах, национальных особенностях отношения россиян к труду и предпринимательству.

На страницах нашего журнала сегодня рассуждают **Елизаров Валентин Владимирович**, директор по персоналу Ассоциации «ВОСТОК-СЕРВИС», **Муштук Орест Захарович**, к. и. н., профессор, **Арзуманова Надежда Владимировна**, консультант по управлению талантами *Shell Exploration & Production Services*, и **Ильина Ольга Геньевна**, к. э. н., директор Центра бизнес-образования Московской финансово-промышленной академии.

*Главный редактор журнала,  
Т. С. Новашина*

<sup>1</sup> См. ж. «Современная конкуренция» № 4, 5 за 2007 год

# ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ТАЛАНТ И ЛИДЕРСТВО В СОВРЕМЕННОМ РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ

*Из практики многие специалисты Human Resources (HR) — службы по подбору персонала — знают, что у 85% управленческого состава российских компаний отсутствует базовое управленческое образование. Зачастую оно подменяется харизматичностью менеджера, его лидерскими способностями. Специалисты также утверждают, что 70% новых фирм прекращают свою деятельность в течение первого года. Основная причина этого явления — отсутствие у владельцев управленческого таланта, лидерских способностей. Лидерство, хотя само по себе и слабо поддается определению, безусловно, оказывает значительное влияние на успешность бизнеса. Но и лидерские способности не гарантируют эффективность и перспективность развития бизнеса. По свидетельству специалистов, лидерские способности должны, в свою очередь, опираться на глубокие профессиональные знания.*

*О проблемах формирования профессиональных менеджеров, их соответствии требованиям работодателей, спросе на управленческие таланты в российском бизнесе рассуждают: **Елизаров Валентин Владимирович** — директор по персоналу Ассоциации предприятий текстильной и легкой промышленности «ВОСТОК-СЕРВИС»<sup>1</sup> и **Арзуманова Надежда Владимировна** — консультант по управлению талантами Shell Exploration & Production Services<sup>2</sup>.*

---

<sup>1</sup> **Ассоциация «Восток-Сервис»** — компания-лидер на российском рынке производства и продажи спецодежды, рабочей обуви и СИЗ. Сегодня «Восток-Сервис» — Ассоциация предприятий текстильной и легкой промышленности, имеющая собственную уникальную производственную базу (**10 текстильных, швейных и обувных фабрик**), мощную сеть региональных представительств (более **75 филиалов** на территории России, стран СНГ, Балтии, Азии). После приобретения в сентябре 2006 года чешской компании Cerva Export Import AS, крупного восточноевропейского оптового дистрибьютора спецодежды и СИЗ, «Восток-Сервис» приобрел статус игрока №1 не только на отечественном, но и на восточноевропейском рынке средств охраны труда. Получение в октябре 2006 года сертификата менеджмента качества ИСО 9001:2001, имеющего статус международного, стало официальным подтверждением конкурентоспособности Ассоциации как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Из 200 крупнейших, по рейтингу журнала «Эксперт», российских предприятий 186 являются постоянными клиентами и партнерами Ассоциации «Восток-Сервис».

<sup>2</sup> **Концерн «Ройял Датч/Шелл» («Шелл»)** является крупнейшим международным энергетическим и нефтехимическим концерном, имеющим высокую международную репутацию и признанный опыт работы в сфере инвестиций. Вот уже более 100 лет «Шелл» поддерживает тесные отношения с российской экономикой. В настоящее время «Шелл» стал одним из крупнейших прямых иностранных инвесторов в российскую экономику. На сегодняшний день в России активно работают семь компаний концерна в различных сферах бизнеса: разведка, добыча, транспортировка и переработка нефти и газа; маркетинг нефтепродуктов и химических продуктов, смазочных материалов, моторных и промышленных масел; развитие розничной сети АЗС.

**Концерн «Шелл»** уже в течение двух лет реализует в России программу набора молодых специалистов. **Основная цель программы — привлечение наиболее талантливых выпускников российских вузов для работы в компании.** Молодым специалистам предоставляется возможность поработать в «Шелл» в России, после чего они могут быть направлены на работу в одну из зарубежных компаний концерна. Студентам старших курсов «Шелл» предлагает прохождение летней практики, во время которой они смогут проявить свои знания и умения на деле.

**Сегодня достаточно часто можно встретить утверждение, что в России идет война за таланты. Так ли это?**



**Елизаров В.В.** Войной это назвать нельзя, но определенная охота за талантливыми специалистами существует. Специалистов, которые, кроме профессиональных знаний, владеют искусством коммуникаций, управленческими навыками, соответствуют психофизиологическим требованиям, на рынке труда не так много — порядка 5%. Вот поэтому за ними и «охотятся». Назвать это войной за таланты, аналогичной *headhunting* (охота за головами) на Западе, пока нельзя. В нашей стране «воровство голов» и войны за таланты пока не столь развиты. Отчасти это объясняется тем, что практически все российские компании слишком самобытны, для того чтобы просто «взять» топ-менеджера из другой компании. Например, наша Ассоциация «ВОСТОК-СЕРВИС» делает ставку на молодых специалистов, для того чтобы вырастить их до уровня топ-менеджеров внутри компании, поскольку у Ассоциации есть свой ярко выраженный корпоративный дух. Был такой момент, когда президент Ассоциации решил, что у нас высокая текучесть кадров. Стали анализировать. Выяснилось, что текучесть низкая, другое дело, что у нас высокий процент непрохождения испытательного срока. То есть та корпоративная культура, которая сложилась в компании, близко далеко не всем, и многие вновь пришедшие просто не приживаются. Зато если человек остается в компании, то остается надолго. Важнейшим преимуществом Ассоциации сегодня является устоявшаяся команда, которая работает долго и успешно.



**Арзуманова Н.В.** Войной это назвать я не готова. Есть определенная рыночная ситуация. Есть демографический фактор: ежегодно в России снижается население, страна приближается к «демографической вилке». Кризис 1998 года, как известно, стимулировал падение рождаемости. Очевидно, в силу недостатка человеко-единиц в стране не только талантов не хватает, но и просто работников. Это первый фактор, который влияет на рынок.

Второй фактор — экономический. Российская экономика пережила большое потрясение: от централизованной плановой в кратчайший срок перешла к рыночной экономике. Особенность ситуации, если говорить о коммерческой сфере, состоит в том, что специалистов, имеющих соответствующий уровень теоретической подготовки, а наряду с этим имеющих практический опыт работы в новых условиях не так много, что, безусловно, подогревает рынок труда. Есть и технические факторы — сейчас информационный век, влияние высоких технологий, люди стали более мобильны, в том числе и с точки зрения поиска работы. Поэтому общий профайл, который вполне соответствует любой дисциплине, в большей степени, разумеется, — финансовым или коммерческим — это быстрая карьера, смена работодателя каждые два года, это подогретый рынок труда, нехватка талантливых специалистов. Это рынок, который стоит на стороне кандидата. Любое рекрутинговое агентство прекрасно понимает, что под рекрутера подбирают компанию, а не под компанию ищут нужного человека. Поэтому, безусловно, конкуренция на рынке труда сейчас необыкновенно высока, как при найме и привлечении сотрудников, так и при

их удержании. По этой причине, в любой компании, в любой сфере бизнеса сегодня необходимо задумываться о том, какие методы они будут использовать на рынке для получения необходимого им специалиста.

### **Что такое «талантливый специалист» для организации?**

**Елизаров В. В.** Независимо от того, в какой сфере бизнеса мы (служба по подбору персонала) работаем, ищем мы всегда одного и того же специалиста, способного решать проблемы, а не создавать их. Такой специалист самостоятельно принимает решения, исполняет их и отвечает за их результативность, что немаловажно. И таких людей действительно не так много. Чтобы быть успешным менеджером, необходимо обладать харизмой. В моем понимании, харизма — это лидерские качества. Это дается от Бога, и воспитать это невозможно. Это очевидно. Сегодня есть масса курсов по формированию лидерских качеств как в России, так и за рубежом. Безусловно, что-то это добавляет в профессиональное развитие менеджера, но при этом я всегда привожу пример: есть фортепьяно, на котором можно научить играть любого человека, но при этом талантливыми пианистами станут лишь единицы.

**Арзуманова Н. В.** Это специалист, который имеет потенциал к вертикальному росту в структуре организации. В *HR* есть методы по определению таланта, который называется потенциал. В *HR* философии сказано, что это не константа, в процессе жизни человек может улучшать этот показатель. Если после института потенциал оценивается только на следующий уровень, то с течением времени он может расти и достичь пика роста. Потенциал таланта растет из простых вещей: умении думать, мыслить, видеть связи между событиями, последствия этих событий и причины их вызвавшие; умении работать с информацией и принимать решения в случае ее недостаточности для принятия такового решения, доводить начатое дело до конца и работать в команде, управлять, мотивировать. Сочетание этих навыков дает возможность развиваться внутри компании, т. е. дает возможность реализовать талант. Можно выделить из чего каждый навык состоит, определить слабые стороны и работать над их развитием. Ключевое для современного специалиста — это самооценка, саморазвитие. Это, на мой взгляд, и есть талант.

На развитие управленческих талантов в России влияет множество факторов: демографические изменения в сторону сокращения численности населения, развитие экономики, а соответственно, увеличение потребности в высокопрофессиональных сотрудниках. Кроме того, сравнительно недавно произошел переход от плановой экономики к рыночной конкуренции, что потребовало, в свою очередь, и перестройки системы образования для подготовки специалистов, ориентирующихся в новых условиях. Таким образом, пул высокопрофессиональных специалистов достаточно ограничен. Повышенный спрос со стороны работодателей формирует определенные тенденции в рамках данного пула. Сегодня российские менеджеры амбициозны, настроены на стремительно развивающуюся карьеру, часто меняют место работы, поэтому компаниям приходится разрабатывать дополнительные инструменты для привлечения и удержания талантливых сотрудников.

Критерии «талантливости» и методы развития таких сотрудников каждая компания определяет в соответствии со своими миссией и целями бизнеса. В рам-

ках *HR* существует направление *Talent Management*, или «Развитие кадрового резерва», занимающееся выявлением, развитием и управлением талантами организации. Для профессионалов в области финансов определение «таланта» является тем же и подразумевает необходимость развития навыков, которые позволят в будущем реализовать стратегическую роль в управлении бизнесом: умение оценивать перспективные направления, опыт проектной работы, навыки мотивации сотрудников.

Возьмем, к примеру, такую отрасль, как финансы. Финансовые специалисты, в принципе, не имеют отраслевых ограничений. Бухгалтер — он везде бухгалтер, как в нефтегазовой и, например, фармацевтической отраслях, так и в отрасли товаров народного потребления и так далее. Финансовые специалисты востребованы в любой индустрии, любых размеров организации бизнеса. В силу того, что они столь широко применимы, возможностей для них по сравнению с другими специалистами, в частности техническими специалистами, тоже больше. Соответственно, и спрос на них крайне высок.

Именно в финансовой отрасли можно говорить о быстрых карьерах, неожиданных взлетах и о сложностях удержать финансового специалиста. Пожалуй, именно в подготовку финансового специалиста любой заинтересованный работодатель вкладывает достаточно весомое количество инвестиций. Потому что для того, чтобы взрастить своего финансового директора, помимо профессиональной сертификации, которая нужна для достаточно серьезного бизнеса, как те же *ACCA*<sup>3</sup>, необходимо и передача ему опыта, и работа его супервайзеров, которые пытаются его научить. Поэтому вложения большие, мобильность рынка высокая, спрос высокий. Уровень финансового анализа настолько наукоемок, что требует серьезных критериев для отбора и удержания специалистов, которых очень мало на рынке. Говоря о таланте в финансовой сфере, это, скорее всего, менеджер, обладающий лидерскими возможностями для управления большими потоками знания в бизнесе, умеющий управлять людьми. Это и отличительная черта, которая сделает финансового специалиста действительно весомым на рынке и желаемым для работодателя — знание бизнеса, его не голая финансовая практика, это вовлеченность специалиста и понимание им того, ради чего финансы нужны организации. С одной стороны, он оказывает сервисные услуги подразделениям, которые являются основным потребителем, с другой — осуществляет финансовый контроль внутри организации.

С чисто теоретической точки зрения, навыки сотрудников компании, количество талантов и их масштабность зависят прежде всего от миссии и целей

---

<sup>3</sup> *ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants)* — крупнейшая и самая быстрорастущая в мире международная профессиональная ассоциация, которая объединяет 296 000 студентов и 115 000 членов ассоциации в 170 странах.

Миссия *ACCA*: предоставлять возможности профессионального развития в течение всей трудовой карьеры специалиста; пропагандировать высочайшие этические стандарты и нормы управления; работать на благо общества и быть лидером профессии, основанной на знаниях, в XXI веке как в глобальном масштабе, так и на национальном уровне.

Официальное Представительство *ACCA* в Российской Федерации открылось в сентябре 2000 года. Сейчас в России насчитывается более 4000 студентов и членов *ACCA*, которые работают в крупнейших международных и российских компаниях, финансовых учреждениях и аудиторских фирмах.

организации. Для состоявшихся в бизнесе достаточно важно видеть своих лидеров в стремлении к некоей стандартизации процессов, соответствие этих процессов видам бизнеса. Говоря о малых компаниях, можно подчеркнуть, что для менеджера банально нужна воля к победе, умение оценивать рыночную ситуацию. Это, впрочем, для всех нужно, но более необходимо для малого бизнеса. Уметь оценивать рыночную ситуацию, делать долгосрочные прогнозы и умение оценивать их финансовую результативность. Соответственно, в функции финансового директора в малом бизнесе включается функция и развития этого бизнеса, что привносит свою специфику в его деятельность.

***Как вы считаете, изменился ли российский бизнес с точки зрения качества его менеджмента? Стал ли российский менеджмент более «талантлив» и профессионален?***

**Елизаров В.В.** Конечно, российский бизнес меняется, сейчас он стал более-менее цивилизованным, появились некие законы менеджмента, которые работают в нашей стране, хотя ранее они просто не действовали. В связи с этим зачастую возникал вопрос, зачем лет десять назад люди получали довольно престижный для Запада диплом MBA? Применить его в российской практике десять лет назад было практически не возможно. Сейчас какие-то законы менеджмента начинают работать, но остается еще российский менталитет. Многие западные схемы подбора персонала в нашей действительности не работают. Это относится, в частности, к достаточно типичной для России ситуации — большинство топ-менеджеров компаний являются совладельцами бизнеса. И переманивать владельца смысла, так сказать, нет. Смысл появляется только тогда, когда речь идет о наемном менеджере. Рынок топ-менеджеров пока еще не сформировался.

Еще одной особенностью российского рынка управленцев является его «молодость». Зачастую «топ-менеджером» является двадцатилетний сын, которого папа поставил руководить заводом. На мой взгляд, это не топ-менеджер. Если говорить о людях, которые могут вести социально-ориентированный бизнес, то возраст является весьма важным критерием. Человек должен быть достаточно зрелого возраста — не менее 35-40 лет. Это объясняется в первую очередь тем, что при любых талантах человек должен получить некий жизненный опыт, причем опыт работы с людьми именно в нашей стране. Большую опасность для бизнеса может составлять выпускник MBA без практического опыта работы. Это все равно, что выпускник медицинского вуза, который делает сложную операцию, имея только теоретические знания. Исход может быть трагическим. Кроме того, в нашей стране (как и в любой другой) есть свои особенности ментальности. Иными словами, специалист должен пройти определенную школу практики, для того чтобы стать хорошим топ-менеджером. Моя практика показывает, что весьма полезной оказывается школа работы в госструктуре, я бы сказал, в некоей жестко-структурированной организации. Именно в таких условиях будущий менеджер начинает понимать, что не надо опаздывать на работу, нельзя использовать рабочее время на решение личных вопросов, уходить-приходить, когда «захочется», т.е. есть вещи, которые для человека должны стать естественными, он должен получить некую «прививку» — как это должно быть. Ну и, кроме того, человек должен быть специалистом в определенной области. Если

он формируется как топ-менеджер в металлургии, он должен быть в определенной степени металлургом, в текстильной промышленности — хотя бы понимать, что такое текстиль, как и для чего «он делается». Кроме того, важнейшим фактором являются и человеческие качества менеджера, их традиционный набор: порядочность, ответственность, инициативность, доброжелательность, коммуникабельность и т. д.

**Арзуманова Н. В.** Как специалист в области *HR*, я могу ответить, что в этой области произошли значительные изменения. Сотрудники компании стали рассматриваться как ключевой ресурс организации. Многие российские компании организуют службы персонала, разрабатывают стратегии по привлечению и развитию талантливых сотрудников, появились программы для молодых специалистов.

Мое соприкосновение с российским бизнесом происходит тогда, когда я вижу людей оттуда приходящих, из того, что я наблюдаю на профессиональных конференциях. Могу сказать, что да, российский бизнес стал понимать, зачем он существует. Если раньше слова миссия, цели, задачи, подсчет прибыли, играли в значительной степени роль декоративного элемента, который руководители бизнеса вешали у себя в кабинете, то теперь эти понятия действительно работают и используются как инструмент управления. И одним из элементов этой миссии стала забота о своих сотрудниках, понимание того, что люди стали таким же ресурсом, как и другие: материальные, финансовые, технологические. Очень отрадно видеть, что российский бизнес нанимает *HR*-менеджеров, тренирует их для того, чтобы в будущем они могли профессионально заботиться и растить свое, «корпоративное» поколение талантов.

Многие компании создают структуру компетенций, необходимых для каждой должности внутри организации. В зависимости от уровня занимаемой должности определяется полнота владения тем или иным навыком. Лидерские компетенции едины для сотрудников всех специальностей и представляют собой набор навыков, необходимых для успешного управления как процессами, так и людьми: мотивация и обучение сотрудников, достижение результата, аналитическое мышление, принятие решений. Профессиональные компетенции — это навыки, необходимые для выполнения той или иной работы, они определяются линейным руководителем. Примером могут служить компетенции для руководителя в области финансов: создание и управление эффективностью финансовой структурой, нацеливание членов команды для учета внешних рисков в финансовом анализе, управление командой для реализации бизнес-запросов.

Структура компетенций является важным инструментом для оценки и развития персонала, позволяющая учитывать наличие различных навыков внутри каждой дисциплины.

### ***Насколько лидерские качества необходимы для менеджера?***

**Арзуманова Н. В.** Менеджеры и лидеры — это философский вопрос. В идеале, каждый менеджер должен обладать лидерскими качествами, именно поэтому многие компании инвестируют в развитие таких навыков у своих сотрудников. Под лидерскими качествами подразумевается как личная эффективность специалиста, так и его умение передать свои знания и опыт членам своей

команды. Профессия менеджера априори предполагает наличие у него особых навыков управления людьми, которые, безусловно, можно развить. Программы, направленные на развитие лидерских компетенций, позволяют определить сильные и слабые стороны сотрудника, выбрать наиболее важные компетенции и составить план их развития.

Наличие лидерских качеств позволяет не только успешно выполнять текущие задачи, но и самому эффективно развиваться вертикально.

**Что должно преобладать в команде лидера — атмосфера сотрудничества, кооперации или здоровой конкуренции?**

**Арзуманова Н. В.** Не вижу противоречия между этими дефинициями. Их можно и нужно совмещать. Чтобы это было реально, у каждого сотрудника должно быть четкое понимание того места, которое он занимает внутри организации. Любому сотруднику необходимо эффективно взаимодействовать с другими членами команды для достижения бизнес-задач и одновременно развивать свои опыт и знания, чтобы претендовать на участие в интересных проектах и продвигаться по карьерной лестнице. Для этого как раз и существует индивидуальный план развития потенциала сотрудника. Сотрудник должен понимать, какие возможности у него есть в перспективе.

В крупном бизнесе такие возможности предоставить легче — это и горизонтальное перемещение, и вертикальный рост, смена функций, получение опыта в другом подразделении компании. Имея большую вариативность будущего, ощущение конкуренции сохраняется, но не преобладает как доминирующий фактор и не несет ущерба интересам бизнеса.

Практика свидетельствует, что в крупных компаниях образуется большее количество вакансий, куда отбираются внутренние кандидаты на конкурсной основе.

В небольших компаниях, на мой взгляд, роль *HR* еще более важна, потому что там этих возможностей не так много. В таких компаниях руководителю важно регулярно обсуждать возможности развития с каждым сотрудником, подразумевающие не только его (сотрудника) вертикальное перемещение, но и участие в новых проектах, расширение должностных обязанностей, получение дополнительного образования. Когда сотрудник четко представляет план действий для развития собственных компетенций, его желание развивать собственную карьеру не идет вразрез с интересами команды. При этом очень важно сфокусировать сотрудника правильно в каждом из моментов его карьеры. Если на каком-то этапе необходимо настроить его на рост, то в другой момент можно предложить развитие компетенций на уже существующем уровне, предложить корпоративные способы развития, не выходя за рамки той работы, которая имеется на данный момент. Те же самые курсы профессиональной сертификации, расширение круга обязанностей, наставничество — все это инструменты, которые позволяют поддерживать мотивацию, интерес к саморазвитию при отсутствии возможности передвижения сотрудников.

Замечу, что все эти методы эффективны для бизнеса любой организации. Особенности состоят лишь в том, что крупному бизнесу нужна некоторая система этих инструментов, официально запротоколированных и известных всем сотрудникам. Для малого же бизнеса новый человек в компании вполне эф-

эффективно может применить те же самые методы, не создавая отдельной структурной единицы.

**Сегодня своеобразной «визитной карточкой», подтверждающей профессионализм российского специалиста является его работа менеджером в иностранной компании. Какие профессиональные качества наших менеджеров отмечают иностранные работодатели?**

**Елизаров В. В.** Должен заметить, что с каждым годом российские специалисты ценятся все больше, что во многом определяется их универсальностью. Большинство западных специалистов, как известно, имеют узко профессиональную подготовку: очень хорошо выполняют свою функцию, но за ее рамками могут немного. Наши сотрудники имеют очень широкий кругозор, могут решать задачи значительно более масштабные, нежели средние западные менеджеры. Но западные компании в свое руководство российским бизнесом ставят своих проверенных топ-менеджеров, для того чтобы менталитет западного бизнеса переносить сюда. Хорошо это или плохо не знаю, но это так.

**Арзуманова Н. В.** Начну с отрицательных качеств. Большая проблема для российского специалиста, работающего в иностранной компании, — отсутствие хорошего знания иностранного языка. Очевидно, что в любой международной компании иностранный язык является элементом корпоративной культуры. Именно поэтому одной из задач многих иностранных компаний, пришедших на российский рынок, является развитие и обучение русских сотрудников, чтобы в будущем они смогли занять руководящие должности в управлении российским подразделением бизнеса. Очевидно, что это позволит иностранным компаниям не только сократить расходы на использование дорогостоящих иностранных специалистов, импортируя их в Россию, но и получить лучшие результаты благодаря знаниям российских специалистов реалий отечественного бизнеса и культурных особенностей страны. Безусловно, иностранных работодателей привлекает уровень образования и разносторонний опыт российских специалистов. Однако незнание английского (или другого) языка часто является ограничением при найме.

Рынок в целом, обуславливая различные альянсы, различные формы кооперации, пытается исправить эту ситуацию, ставя российскую высшую школу перед необходимостью подготовки специалистов со знанием иностранного языка. Обидно, к примеру, что прекрасный, с очень глубоким уровнем знаний технический специалист не может найти место, к примеру, в *Shell* в связи с отсутствием знаний иностранного языка.

Условия современного рынка формируют совершенно определенный профиль российского сотрудника. Российский рынок обладает жесткой спецификой в силу большого количества культурных слоев, национальностей, территориального масштаба. Все это формирует способности сотрудника работать на рынках со схожими условиями. Таких стран сегодня достаточно много. Развивающийся в них рынок близок к российскому по сложившимся на нем тенденциям. Тот опыт, тот уникальный навык, который приобретают многие российские специалисты, работая в иностранных компаниях, необходим для любой корпорации в условиях быстро меняющегося бизнеса. В этом смысле российские специалисты помогают иностранной компании быстрее адаптироваться не только к сложностям российского рынка, но и на рынках других развивающихся стран.

**Насколько эффективно для бизнеса совмещения в одном лице собственника и менеджера?**

**Елизаров В.В.** На начальном этапе это, безусловно, эффективно. С развитием компании, ее ростом, на каком-то этапе более эффективно, когда управление компанией передается наемному менеджеру. Это связано с несколькими обстоятельствами. Первое. На владельце «висит» большой груз жизненной ответственности: с тем-то этот бизнес начинал; с тем-то — дружил; этого долго знает. В этой ситуации собственник, с одной стороны, становится необъективным при принятии важных стратегических решений: трудно «близкого по жизни» человека поставить «на место». Такого рода личные отношения построены на неких моральных обязательствах и часто мешают работе. Когда компания становится крупной, бизнес активно развивающимся, с определенными людьми стоит расставаться, поскольку ментально или профессионально они оказываются не соответствующими крупным и, соответственно, более сложным задачам. Нужны новые люди, с новым мышлением, новым опытом, а это требует порой жестких кадровых решений относительно некоторых «старых» кадров. Собственнику это не очень удобно делать. Второе. Собственник строит компанию, но, как правило, он имеет опыт построения одной и именно данной компании. При этом он не всегда хорошо понимает, как надо было строить. Как сам построил, так и построил, даже получая в дальнейшем бизнес-образование, он преломляет его в рамках опыта построения «своей» компании. Знаю несколько компаний, которые после ухода владельцев от управления, сделали серьезные шаги вперед.

Практика показывает, что после ухода от дел собственник становится председателем совета директоров, раз в год «смотрит», что происходит в компании, а наемный менеджер работает, четко выполняя намеченные планы. Когда приходит команда наемных менеджеров, эффективность повышается резко. Разумеется, при условии, что это команда профессионалов. Да, приходится с кем-то расставаться и это болевые точки, потому что сотрудник заслуженный, всю жизнь «сидел» в этой компании. Но когда приходят наемные менеджеры, оценка деятельности компании происходит «по результату», т.е. никого не интересуют былые заслуги сотрудников. Есть четкие финансовые результаты, они четко считаются. Сразу понятна эффективность работы менеджера. Отмечу, что создание бизнеса — это, безусловно, заслуга владельца, и то, что бизнес есть, и то, что он очень хорошо развивается, и то, что он конкурентоспособен, — это в первую очередь заслуга владельца и той команды, которую он подобрал.

Другое обстоятельство связано с тем, что в некий момент владельцу становится менее интересно заниматься оперативными вопросами управления, появляются какие-то более глобальные проблемы, которыми ему интересно заниматься, а ежедневные совещания — он это делал много раз и ему это уже не интересно. Поэтому он это все перекладывает на плечи другого, иначе эффективность деятельности этой компании ощутимо снижается. Передача управления компанией наемному менеджменту не означает полное отстранение собственника от всех дел: он остается в курсе всего. Но оперативное руководство компанией осуществляют профессиональные менеджеры, с которыми заключены договора. Но собственник при этом не должен решать за профессионала его вопросы, и принимать за него же решения. У меня подобный опыт наблюдения за «вмешательством собственника» был. Дважды в качестве директора по персоналу я при-

нимал участие в создании крупных холдингов, когда владелец бизнеса начинал вмешиваться в оперативные вопросы: «надо вот так, и вот эдак». Пришлось объяснять: «ты очень хорошо умеешь создавать холдинги, а я хороший директор по персоналу, поэтому считаю, что надо сделать вот так, иначе мне здесь у тебя делать нечего, и я тебе не нужен. Если я буду делать то, что ты говоришь, значит, ты не будешь использовать мой опыт, раз я к тебе пришел, значит, я привнесу свой опыт в твою компанию». Дважды владелец бизнеса действительно слушал маркетологов, IT-специалиста и других нанятых им профессионалов и дважды компания делала большой прорыв в бизнесе.

**Как работодатели относятся к изменениям в сфере образования и подготовки молодых специалистов?**

**Арзуманова Н. В.** Все специалисты имеют разный уровень зрелости, в котором они достигают свой максимум способностей и пика карьеры. У всех он разный по возрасту, получаемому опыту и так далее. То, что оценивают работодатели, в общем-то, не зависит от количества лет обучения. Нанимая молодых специалистов, любой работодатель хорошо осознает, что после ВУЗа единицы молодых специалистов обладают необходимым практическим опытом, дающим возможность работать на какой-нибудь управленческой должности. Поэтому большинство работодателей заинтересованы в массовом наборе молодых специалистов, оценивая прежде всего их потенциал к быстрому обучению, чтобы в будущем специалист реально мог возглавить одно из подразделений компании. Чтобы оценить потенциал, используются достаточно широкие понятия, не имеющие отношения к техническим навыкам. Так, например, *Shell* оценивает умение думать, действовать, взаимодействовать с людьми. Другие работодатели, возможно, оценивают по тем же критериям, но, возможно, иначе сформулированным.

Искренне считаю, что четыре года (бакалавриат) или шесть лет (магистратура) не повлияют на то, научился ли «профессионально думать» молодой специалист, или на формирование его профессионального таланта. Для кого-то достаточно четырех лет, чтобы получить необходимую профессиональную подготовку, для кого-то — шесть лет, а для кого-то цикл обучения продолжается в аспирантуре или и того более. Скорее важен тот жизненный и профессиональный опыт, который этот «талант» мог бы приобрести к моменту прихода к работодателю, выходу на рынок труда. Я не уверена, что это стандартно произойдет именно тогда, когда он получит диплом или ученую степень. Нам, как работодателям (*Shell*) ценны все специалисты, соответствующие критериям нашего отбора, которых мы готовы брать на работу, как кандидатов наук, так и бакалавров в зависимости от того насколько они соответствуют тем компетенциям, которые важны для развития в нашей компании. В молодых специалистах мы оцениваем то, что называется «личные качества». Если это технические специальности, мы оцениваем уровень их технической подготовки, но не с точки зрения того, насколько они знают формулы, которые проходили в институте, и насколько они могут ответить, как пробурить вот эту скважину.

Наша задача — в первую очередь определить, насколько они заинтересованы предметом, и готовы ли посвятить жизнь бурению этих скважин. Во-вторых, насколько они способны воспринимать техническую информацию, перерабаты-

вать ее и в будущем применять получившие навыки на практике. Насколько они готовы рассказать о своих технических проектах непрофессионалам в этой области, разъяснить им, потому что в бизнесе любой технический процесс представляет собой коммерческую ценность, и в этой связи важно, чтобы молодой специалист был в состоянии общаться не только внутри своей дисциплины, но и за ее пределами. То есть мы оцениваем молодого специалиста с точки зрения его умения жить в определенной атмосфере, которая существует в компании.

Несколько иной подход используется для поиска опытных специалистов. Если мы набираем молодых специалистов, то скорее оцениваем их потенциал, их талант, а потом ищем для них место. Для опытных специалистов это обратный процесс — есть место, под которое мы ищем человека. Профессиональные, технические компетенции имеют при этом превалирующее значение.

Переход на двухуровневую систему образования если и поможет, то только в идентификации. Любая компания, любой работодатель имеет систему шкал, каждой должности присвоен определенный компетентностный стандарт. Система по разработке соответствующих стандартов поможет проще идентифицировать молодых специалистов в некоторой структуре рынка труда, что, возможно, вызовет меньше вопросов, каким методом и к какой группе относить потенциальных работников. Тем не менее основными ключевыми факторами при отборе специалистов будет не количество лет, в течение которых их отучили, а прежде всего их мобильность, их готовность к дальнейшему обучению, к саморазвитию.

Действительный профессионализм «добывается» на практике. И помимо *IQ* необходим еще и *EQ*, так называемый эмоциональный интеллект (умение общаться с людьми и понимать их). Зачастую именно это определяет лидерство. По мнению специалистов, умение общаться с людьми — 70% успеха специалиста, а особенно управленца. К сожалению, практика показывает, что немалое число бывших студентов, не отличавшихся успехами в науке, становились превосходными управленцами. Благодаря умению общаться, лидерским качествам, они смогли создать высокопрофессиональную команду. Хотя не стоит недооценивать и теорию. Ее отсутствие — это почти неминуемый профессиональный крах, какими бы лидерскими качествами не обладал специалист.

### **Готов ли платить российский бизнес за профессиональные таланты?**

**Елизаров В. В.** Готов. Если, к тому же, он еще и профессионал в своем деле, то за такой «талант» заплатят много и многие.

**Арзуманова Н. В.** Эта проблема имеет две стороны. С одной стороны, да, готов. Вряд ли кто-то из работодателей станет отрицать, что ему хочется привлечь в свою компанию грамотных, творческих, квалифицированных специалистов. Работодатель обладает неким количеством рабочих мест, на которые ищут сотрудника, который квалификационно способен выполнять необходимую для организации работу. Если сотрудники не будут найдены, то процесс в зависимости от его важности встанет и это затруднит выполнение задач, стоящих перед организацией. Поэтому одной из важнейших задач службы по подбору персонала является создание условий, когда в компанию постоянно приходит определенное количество резюме, т.е. сформирован «поток найма». Организация этого потока должна учитывать не только необходимость решения перспективных для развития компании задач. В организации есть и текущие, оперативные задачи,

связанные с человеческим фактором, такие как декретные отпуска, болезни, переход сотрудников в другие компании, наконец, выход на пенсию. Поэтому даже для «нерастущей» компании проблема подбора персонала существует. И удовлетворить потребность бизнеса в квалифицированном персонале необходимо. Для каждой должности, соответственно, разработан кондуит критериев, компетенции, которыми должны обладать эти сотрудники. При формировании стоимости этого сотрудника, ключевым факторам, как правило, является рыночная цена. Но, с другой стороны, нельзя не принимать во внимание соответствие этой цены внутренним возможностям компании, ее корпоративным принципам. Новый сотрудник не может выделяться в сложившейся среде компании талантов.

С другой стороны, сегодня российский бизнес все чаще рассматривает кадровую проблему как стратегическую для развития компании. Выстраивая стратегию своего развития на 5-15 лет, многие компании готовы платить не только за навыки, которые очень легко оценить, сравнивая с имеющимся предложением на рынке, но и за определенный потенциал, чтобы через 20 лет быть уверенным, что ключевые позиции будут заняты теми людьми, которые были выращены внутри этой компании.

Очевидно, что нанимать специалистов высокого уровня со стороны и дорого, и сложно, и не всегда угадаешь, а вдруг не придет? Поэтому большинство работодателей совмещают эти два подхода и нанимают как опытных сотрудников, так и платят дополнительно только за потенциал потому, чтобы вложив деньги в практическое обучение этих сотрудников, получить кадровый резерв.

Таким образом, профессионализм — это прежде всего способность постоянно повышать свою квалификацию, стремление овладевать новыми знаниями и технологиями. Постоянное развитие профессионализма обеспечивает лидерство в бизнесе. Только сотрудничество с профессионалами высокого класса, способными проявлять инициативу и брать на себя ответственность, позволяет достигать высоких результатов и развивать новые направления бизнеса.

*Беседу вел*  
*Ответственный секретарь журнала*  
**А. А. Михалев**

---

*V. Elizarov, HR director, Vostok-Servis Textile Industry Association*

*N. Arzumanova, HR consultant, Shell Exploration & Production Services*

## LEADERSHIP AND TALENT IN THE MODERN RUSSIAN BUSINESS

Many HR specialists know from experience that 85% of the Russian companies' management staff do not have any managerial background and education. In many cases the leadership qualities and charisma play the part the education should have played here. The experts also say the 70% of the newly founded companies shut down during the very first year of their operation. The main reason for the failure is the absence of the leadership skills and talent. At the same time, according to the experts, even the management that has the leadership skills often lacks the background needed for an efficient manager. Besides, the leadership skills as such can hardly be defined although everybody knows that they contribute to the business success. The authors discuss the issues related to the professional manager competences formation, try to find out whether the competences available meet the employers' requirements, and identify the demand for the talented managers in Russia.

УДК 339.137.2

*Ильина О.Г., к. э. н., директор Центра бизнес-образования МФПА*

## ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ КОНКУРЕНТНОГО ПОВЕДЕНИЯ

*Профессиональная компетентность — одно из системообразующих качеств современного специалиста. В условиях реформирования образовательного процесса интерес к проблеме формирования профессиональных компетенций приобрел особую остроту и значимость. При этом цель профессионального обучения ориентирована не только на становление базовых компетентностей будущего специалиста для выполнения нормативной деятельности в рамках своей компетенции, но и на формирование творческого потенциала развития, совершенствование личностных и профессиональных компетенций в будущем. Так как именно компетентности выпускника учебного заведения являются основной целью и результатом деятельности образовательного учреждения.*

### **Сильные и слабые стороны формирования профессиональных компетенций**

Современные вузы обладают большим инструментарием научной, учебной и методической работы для формирования у выпускников требуемых рынком компетенций. Профессиональный преподавательский штат, современное оборудование, базы практики для студентов, применение прогрессивных методов и подходов к обучению, развитие технопарков и бизнес-инкубаторов — это далеко не полный перечень сильных сторон вузов, которые помогают выпускать квалифицированных специалистов.

Однако существует ряд слабых сторон формирования профессиональных компетенций.

Во-первых, при всей своей уникальности вузы не в состоянии подготовить универсального специалиста, подходящего

любой компании. В каждой организации есть своя специфика, система ценностей, политики и процедуры, требования к выполнению работы. Чтобы быть конкурентоспособной, организация формирует собственную стратегию дальнейшего развития и в соответствии с ней подбирает персонал. Поэтому даже хороший специалист нуждается в определенном времени для адаптации к среде организации, существующим требованиям, уникальным для данной должности или организации в целом. А зачастую бывает необходима дополнительная переподготовка.

Кроме того, необходимо учитывать, что ряд навыков можно приобрести только при наличии практического опыта, например: умение управлять карьерой персонала, управленческий опыт, умение грамотного контроля деятельности подчиненных и др. В этой ситуации вузы должны быть готовы предложить разнообразные программы переподготовки, повышения квалифика-

ции для развития требуемых качеств уже подготовленного специалиста.

Во-вторых, вузы ориентированы в первую очередь на выпуск специалистов по востребованным на рынке квалификациям: менеджер, менеджер по продажам, бухгалтер, финансовый аналитик, программист, административный сотрудник, менеджер по персоналу, менеджер проектов, WEB-дизайнер, маркетолог. В то время как на рынке труда остаются незакрытыми вакансии специалистов в сельском хозяйстве, промышленности (лесная, целлюлозно-бумажная), недвижимости, ЖКХ, строительстве, фармацевтическом рынке, добыче полезных ископаемых. Нужны профессионалы для проектирования и организации строительства новых электростанций. Данный факт был отмечен в Концепции развития рынка труда на 2007-2008 гг., принятый Правительством РФ 16 февраля 2007 г., в которой отмечалось, что существующая система подготовки и переподготовки кадров ориентирована главным образом на популярные профессии, а не на долгосрочные потребности рынка рабочей силы. В результате на конец 2006 года миграция в РФ из других стран (особенно бывших республик СССР) составила более 10 млн человек.

Вузы должны быть ориентированы на потребности завтрашнего дня. Об этом великолепно в свое время написал П.Ф. Друкер, на примере подготовки менеджеров указавший, что «подготовка не должна ставить своей целью воспроизводить завтра то, что уже существует сейчас, таких менеджеров, как сегодня, с такой же квалификацией и уровнем знаний. При подготовке менеджеров обязательно надо ориентироваться на требования завтрашнего дня. Средства подготовки менеджеров, используемые сегодня, завтра не пригодятся»<sup>1</sup>. Это утверждение право-

мерно и для подготовки других специалистов.

Поэтому вузы должны начать подготовку специалистов будущего для тех секторов экономики, где существует высокая потребность в кадрах, предвосхищать будущие направления подготовки, потребности в профессиях. В этом вопросе большая роль принадлежит руководству вуза, деканам, учебно-методическим отделам.

Приведу пример из опыта работы Московской финансово-промышленной академии в этом направлении. В начале 2000-х годов обозначился явный спрос на профессионально подготовленных спортивных менеджеров — в академии подготовка специалистов такого направления началась в 1995 году. В свете увеличивающегося взаимодействия РФ с Евросоюзом и другими странами мира в 2006 году в академии была открыта программа подготовки международных инвестиционных аналитиков, спрос на которых постоянно возрастает. Ориентация МФПА на будущее развитие промышленности послужила толчком подготовки специалистов в области промышленного дизайна. Открыты экономические программы с ориентацией на страны Дальнего Востока, Китай с учетом интенсивного развития данного региона.

К слабой стороне формирования профессиональных компетенций следует также отнести тот факт, что сами работодатели не до конца представляют, какие компетенции требуются будущему специалисту. Попытки вузов подготовить требуемые профессиональные кадры для реального сектора экономики упираются в недопонимание руководителей предприятий о том, какой сотрудник им необходим.

По результатам исследования рейтингового агентства «Рейтор» работодатели выделили следующий круг компетенций, с их точки зрения необходимых будущим сотрудникам их предприятий: обучаемость,

<sup>1</sup> Друкер П.Ф. Практика менеджмента. — М.: ИД «Вильямс», 2000.

инициативность, умение работать в группе, коммуникабельность, ответственность, результативность, надежность. Все эти компетенции в основном относятся к чертам характера человека, но не к знаниям, умениям и навыкам. То есть априори предполагается, что работодатели планируют на рабочем месте сами обучить будущего сотрудника всем премудростям профессиональной деятельности или вложить дополнительные средства в его развитие. Главное для них, чтобы в первую очередь он был лояльным, неконфликтным, самомотивированным на результат и управляемым.

Директор агентства *KellyServices* Алексей Зеленцов на круглом столе, посвященном кадровому рынку, состоявшемуся в Агентстве бизнес-новостей в октябре 2006 года, отметил, что представители филиалов зарубежных компаний в РФ также в первую очередь предпочитают не трудовые навыки и профессиональные знания, а наличие у работника соответствующего уровня менталитета, способности к дальнейшему обучению и переобучению.

Получается, что вуз заранее исключается из связки «специалист — вуз — организация». Это неправильно для самой организации, неэффективно и предполагает большие дополнительные расходы на дальнейшее обучение персонала.

В настоящее время быстрое развитие научно-технического прогресса требует от сотрудника много знаний, как в своей профессиональной деятельности, так и в смежных областях, умений и навыков общения с людьми, компьютерной грамотности и др. С середины восьмидесятых годов в целом поменялась парадигма отношения к персоналу организации. В настоящее время персонал воспринимается как стратегически важный ресурс компании, который обеспечивает ее конкурентоспособность и стратегическое преимущество. Это связано с тем, что на сегодняшний день в условиях

жесткой конкуренции увеличить прибыль организации только за счет возрастания производственных мощностей и НТП невозможно — большую роль играет человеческий фактор. Чем более сотрудник профессионально подготовлен до прихода в организацию, тем выше от него отдача после трудоустройства.

Интересен пример компании *PriceWaterHouseCoopers* по набору будущих специалистов. Компания при подборе ориентирована прежде всего на студентов 4-5 курсов финансовых специальностей. На основе тщательно продуманной системы оценки отбираются наиболее знающие и способные студенты, которые дальше во время практики или работы в компании приобретают необходимые практические компетенции, знания и понимания о специфике работы.

Небезынтересна еще одна тенденция, существующая на рынке труда. За последние два года, по словам заместителя генерального директора рекрутинговой компании *Exclusive Personal* Александра Казакова, возросла на 15% потребность в работниках старше 50 лет, особенно в таких отраслях, как машиностроение, металлургия, оборонная промышленность, строительство. Например, на должность инженера проекта или менеджера по качеству не берут сотрудника младше 45-50 лет. Это связано также с набором компетенций, которые необходимы работодателю. Сотрудники за 40 более лояльны к компании, менее амбициозны, им не свойственно часто менять работу, для них большое значение имеют дела, за которые они берутся. Среди других качеств, интересных работодателю: эмоциональная стабильность, надежность, здравомыслие, мудрость, уважение к традициям, поддержание корпоративного духа, понимание людей, способность нести ответственность за других людей и проекты. Опять мы видим, что профессионализму, знанию специальных особенностей рабо-

ты работодателем отводятся последние места.

Решением существующих кадровых проблем на рынке должна стать тесная взаимосвязь промышленности и вузовского сектора с точки зрения определения требований к специалистам, организации производственных практик, выполнения заказов предприятий на подготовку квалифицированного специалиста для конкретной организации или компании. Здесь правомерно говорить о создании корпоративных университетов на базе компании (основное преимущество компании — хорошая производственная база, развитая система наставничества) или вуза (преимущество вуза состоит в наличие квалифицированных преподавателей, современных методик обучения и научной базы), которые будут планомерно готовить специалистов под конкретные заказы работодателей. Работодатели должны понять, что лучше получить готового специалиста по своему заказу и далее корректировать его последовательное развитие, чем делать значительные финансовые вложения в полный курс обучения сотрудника.

### **Особенности формирования профессиональных компетенций на уровне обучения бакалавров (специалистов)**

Переход на многоуровневую систему в РФ фактически состоялся в 1993 году после утверждения Госкомвузом «Положения о многоуровневой подготовке (магистратуре) в системе многоуровневого высшего образования» и внесения соответствующих изменений в Федеральный закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании». Однако впоследствии не было сделано четких разъяснений о вариантах будущего трудоустройства бакалавров и магистров и отсутствовали

соответствующие изменения в нормативно-правовой базе и тарифно-квалификационном справочнике. Для сравнения, за рубежом специалист с квалификацией бакалавра не имеет возможности занимать ряд руководящих постов и вынужден для этого получать дополнительно степень магистра.

Как следствие, многие работодатели отказывались принимать на работу бакалавра, предпочитая специалиста или магистра как выпускников, имеющих более «полное» на их взгляд высшее образование.

24 октября 2007 г. в закон РФ «Об образовании» по указу президента были внесены изменения по двухуровневой системе обучения бакалавр-магистр. В соответствии с этим в ближайшее время ожидаются изменения в нормативно-правовой базе и тарифно-квалификационном справочнике.

Однако споры о подготовке бакалавров и магистров не прекращаются, особенно в свете разработки государственных стандартов высшего образования третьего поколения. Бакалавру пытаются отвести роль специалиста, имеющего только фундаментальную подготовку, в то время как подготовка по специализации предназначается магистру. В итоге может возникнуть ситуация, при которой вузы начнут выпускать «выровненных» в рамках стандартов бакалавров без привязки к конкретной специализации. Это приведет к моментальному перенасыщению рынка и, как следствие, девальвации квалификации «бакалавра».

То есть при поступлении на работу заранее закладывается необходимость последующего обучения бакалавра специализации по требуемой профессии. Обязанность вузов перекладывается на плечи работодателей. Такой опыт уже имел место в мировой практике. Ли Якокка отмечал следующие перекосы в работе компании «Форд моторс» при назначе-

нии на должности руководителей выпускников программы *General MBA* Гарвардской школы бизнеса: «...Преобладает тенденция — особенно в таких компаниях, как «Форд моторс», — при которой берут выпускника Гарвардской школы бизнеса, ничего не смыслящего в конкретном бизнесе, и назначают его на должность в центральном аппарате фирмы»<sup>2</sup>. Результатом такой деятельности стало кризисное состояние компании, потребовавшее увольнение в том числе указанных руководителей.

Специализация для бакалавров необходима, чтобы обеспечить на рабочих местах приход квалифицированного сотрудника для выполнения требуемой работы и возможности выпускника конкурировать на рынке специалистов.

### Главное в формировании профессиональных компетенций на уровне магистратуры

На сегодняшний день в РФ сложилось одностороннее отношение к магистерской подготовке, предполагающей, что выпускник по окончании магистратуры будет заниматься научной или педагогической деятельностью. Однако, как известно, эту задачу в полной мере берут на себя аспирантура и докторантура. Привлекательнее, с точки зрения развития экономики страны, применить подход, который уже много лет реализуется в других странах — подготовка *Master of Science* и *Master of Arts*, или другими словами — подготовка квалифицированных специалистов для науки и реального сектора экономики. Выбор программы абитуриентами должен осуществляться на стадии поступления и в дальнейшем определит их позиционирование на рынке труда.

<sup>2</sup> Ли Якокка. Карьера менеджера. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2001.

### Место конкурентной тематики в программах MBA

Конкурентная тематика при подготовке по программе *MBA* существует уже при определении стратегических приоритетов разных бизнес-школ. В мировой практике бизнес-школы, на базе которых готовят слушателей по программам *MBA*, условно можно разделить на две части. Первые считают, что сама подготовка по программе *MBA* должна способствовать воспитанию конкурентоспособной личности и поэтому все обучение построено на конкуренции между слушателями — за хорошую оценку, за лучшую работу, за большую активность на занятиях. Выпускники этих школ являются жесткими руководителями, лидерами, которые способствуют быстрому выведению своих компаний на конкурентные позиции в отрасли.

Другие бизнес-школы делают ориентацию на профессионализм, грамотное отношение к сотрудникам, умение решать конфликтные ситуации переговорным путем, умение выживать в жесткой среде реального бизнеса путем налаживания связей с другими профессионалами отрасли. Выпускники этих школ не менее успешно руководят своими компаниями, но используют другие тактические приемы конкурентной борьбы.

Если проанализировать учебные планы программ *MBA* бизнес-школ разных стран, то они очень похожи друг на друга в рамках одного направления, в том числе и российский вариант, разработанный в соответствии с Государственными требованиями к минимуму содержания и уровню требований для получения дополнительной квалификации «Мастер делового администрирования — *Master of Business Education (MBA)*», утвержденными 25 августа 2003 г. по Приказу Минобразования № 3381.

В процессе обучения по программе *MBA* уделяется большое внимание пони-

манию сущности бизнеса и стратегического управления в условиях рынка, анализу сильных и слабых сторон в конкурентной среде, выработке на этой основе стратегии организации. Конкурентная тематика прослеживается в изучении таких курсов, как «Предпринимательство», «Стратегический менеджмент», «Маркетинговое управление», «Управление качеством», «Управление человеческими ресурсами», «Производственный менеджмент».

### **Технологии обучения студентов профессиональным компетенциям**

Обучение студентов профессиональным компетенциям включает участие слушателей в занятиях прикладного характера: компьютерных симуляциях, деловых играх, разборе конкретных ситуаций, психологических и иных тренингах, консультациях и обсуждениях результатов прикладных проектов.

Также в последнее время большое внимание уделяется применению Интернет-технологий в образовании. *On-line* или дистанционное обучение помогает решить проблему удаленности вузов, дает возможность обучаться без отрыва от производства, не тратить больших средств на пере-

езды во время учебных сессий, предоставляет человеку свободу в выборе видов и форм обучения. Однако не все компетенции возможно привить будущему специалисту через Интернет-обучение. Ряд качеств, таких как, управленческие, коммуникативные, лидерские и другие требуют их совершенствования в процессе личного взаимодействия студентов друг с другом, с преподавателем, при прохождении производственной практики. Поэтому полностью подменять очное обучение дистанционным не следует. Максимальное использование *on-line*-обучения можно рекомендовать для людей с опытом практической деятельности, когда им необходимо приобрести новые знания или обновить существующие.

Роль работодателей в процессе обучения профессиональным компетенциям заключается в грамотном формулировании потребностей к специалисту, помощи в проведении производственных практик, включении в процесс обучения на начальных курсах.

### **Литература**

1. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
2. Якокка Ли. Карьера менеджера. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2001.

Статья поступила в редакцию 15.11.2007

---

*O. Ilyina, PhD (Economics),*

*Director of the Center of Business Education, Moscow University of Industry and Finance*

### **FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCES IN A COMPETITIVE CONTEXT**

Professional competences are one of the systemic features of a modern specialist. The experts are becoming increasingly interested in defining the notion in the context of the education system reform. The higher education institution is aimed not only at providing basic competences needed to the graduate to perform his ordinary duties within the framework of his terms of reference, but also at forming creative skills and developing his creative potential, at furthering his future personal and professional development as all of these are the main objective and goal the institutions have.

УДК 338.242

*Муштурк О.З., к. и. н., профессор*

# ОТНОШЕНИЕ К ТРУДУ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВУ В СТРУКТУРЕ МОТИВАЦИОННО-ДЕЯТЕЛЬНЫХ УСТАНОВОК РОССИЯН

*Анализируя национальное своеобразие отношения россиян к труду и предпринимательству, как западные, так и отечественные исследователи в качестве наиболее выпуклых черт чаще других указывают на недостаток предприимчивости, неразвитость установки на трудовую активность как источник личного благополучия и процветания.*

*«У нас низкий уровень желания стать предпринимателем, желания рисковать, не полагаться на кого-то... Мы все время плачемся о малом и среднем бизнесе. Но приезжает китаец или кореец и спокойно заводит у нас малый и средний бизнес — кто арбузы выращивает, кто морковкой торгует, и все у них в порядке. Так что речь идет об определенных дефектах менталитета».*  
(Ярослав Кузьминов – ректор ВШЭ)

## I.

Когда говорят о менталитете, то имеют в виду исторически сложившиеся, стабильные и органические, как экологическая структура (природная географическая среда), глубинные пласты национального самосознания и психики, образы мысли и действия людей, играющие в каждом народе своеобразную роль «консерванта» его национальной самобытности и аутентичности, образующие некий незыблемый фундамент присутствующего ему своеобразия индивидуального и массового мировосприятия, мироощущения, мировоззрения и, конечно, поведения. Корневую систему общественно-го духа и бытия, пересадить которую на

иную почву или кардинальным образом изменить нельзя.

В самых общих чертах процесс взаимодействия менталитета и проводимых политических режимом преобразований может быть уподоблен системе «внешняя сила — пружина». Сжиматься пружина может достаточно медленно или быстро в зависимости от методов, применяемых властью, но после прекращения воздействия возвращается в исходное положение практически мгновенно. Хотя и возможны некоторые остаточные деформации, которые тем существеннее, чем длительнее и жестче осуществлялось воздействие.

Решающее значение в этом плане имеют те конкретные условия, в которых происходит взаимодействие менталитета и внешнего давления. Одно дело — условия

эволюции, т. е. естественноисторического поступательного развития, когда новое зарождается в недрах старого и, постепенно отрицая его, тем не менее всегда несет на себе его глубокий отпечаток. И совершенно другое дело — условия революции, когда новое внедряется в жизнь насильственно, посредством уничтожения возвращенного эволюцией старого.

В первом случае (т. е. в условиях эволюционного развития) рынок и рыночная политическая демократия как бы выводятся (вырастают) из менталитета нации, что придает им свой особый национальный колорит. В этих условиях рынок и менталитет сосуществуют если и не в полной гармонии и согласии друг с другом, то, по меньшей мере, толерантно, на принципах взаимной терпимости и «мирного сожительства»

Во втором случае (т. е. в условиях революции) ситуация складывается совершенно по-другому. Здесь рынок по отношению к национальному менталитету выступает «чужеродным телом» — своего рода «имплантантом», который путем «открытого хирургического вмешательства» (по приказу сверху) пытаются вживить в общественный организм. В этой ситуации менталитет чаще всего начинает играть роль механизма отторжения. И, как результат, эффект от «операции» нередко оказывается не таким, каким ожидался.

Именно по этому второму сценарию развиваются события в современной России. Ибо рынок с его приматом индивидуалистических ценностей, неотчуждаемых прав и свобод личности, с его сакрализацией (обожествлением) частной собственности и богатства, органически присущим воинствующим прагматизмом и коммерциализацией всей системы общественных отношений, вплоть до частной семейной жизни, представляет собой не продукт «русского духа» и русского бытия. Это плоть от плоти порождение другой, если и не прямо противоположной, то, по меньшей мере, во многом отличной от восточ-

ной и «евразийской», евро-американской цивилизации.

И преимущественно в этой ментальной плоскости — в несоответствии (в несовпадении) традиционной системы базовых житейских ценностей и ориентаций россиян, сформированным в значительной степени русской православной культурой, сложившимся в рамках протестантизма жизненным евро-американским стандартам, следует искать если не все, то многие причины-детерминанты того, почему у нас получается не так, как у них. И импортируемые с Запада рыночные схемы и конструкции, лишенные в условиях России ментальной идентичности, или не работают вообще, или же работают, но с такими дефектами и вывертами, что «импортеры» хватаются за голову.

Сказанное, конечно же, не означает, что российские ментальные ценности и ориентации менее продуктивны, чем евро-американские. Весь вопрос в том, что наши «архитекторы-проектировщики» и «прорабы-строители» рынка их вообще не учитывали. Не зная общества, в котором народ жил в условиях СССР (да и задолго до него), они предполагали, что массовые реакции россиян на рынок будут такими же, как и у американцев или немцев, которые этот рынок породили и живут в нем уже не одно столетие. Как бы не так. Хотя человеческая природа на уровне исходных психофизиологических инстинктов и рефлексов у всех действительно одинаковая, ее содержательное (социальное) наполнение, характер и формы проявления у всех разные.

Эту «разность» обуславливает решающий для жизнедеятельности любого народа фактор, а именно: его самобытная природная (географическая) и социокультурная среда. Повсеместно люди суть «заложники» этой среды, ее результирующие продукты. И ориентационно-ценностная (мотивационно-деятельная) оснастка любого народа, формировавшаяся веками под влиянием огромного множества разнонаправленных факторов, представляет

собой структуру очень органичную и устойчивую. Причем настолько устойчивую, что изменить ее (сколько-нибудь кардинальным образом) не дано даже самому долговечному политическому режиму.

## II.

Данная максима в полной мере применима и к анализу национального своеобразия отношения людей к труду и предпринимательству. В том числе к трудовой ментальности россиян, в которой исследователи (как западные, так и отечественные) в качестве наиболее выпуклых черт чаще других указывают на **недостаток предприимчивости, неразвитость установок на трудовую активность как источник личного благополучия и процветания**. В России-де привыкли рассчитывать не на себя, не на собственный упорный и напряженный труд («работа, как известно, только дураков любит»), а на «емелькино счастье и щучье (в смысле государственно-государьево) веление».

Великий русский ученый Д.И. Менделеев, много и серьезно занимавшийся проблемами промышленного развития России, в этой связи писал: «Существенной причиной малого развития у нас промышленности должно считать отсутствие личной предприимчивости, определенной преимущественно тем, что русские люди привыкли все получать готовенькое, так сказать, в виде подарка от кого бы то ни было сверху или снизу, и если манна небесна сама собой не валит с неба, то наша образованность привыкла обвинять кого-либо или сверху, или снизу, а сама ничего не предпринимает, если это сопряжено с необходимостью личного труда, риска и упорства, как это и нужно для дел промышленности»<sup>1</sup>.

В таком же ключе высказывался и российский историк В.О. Ключевский: «В других обществах всякий живет, работая и частью проживая, частью наживая; в русском одни только наживаются, другие проживают, и никто не живет и не работает»<sup>2</sup>.

Не на этой ли ментальной основе «ничего неделания» и ожидания «манны небесной» в первой половине 90-х годов прошлого века в России пыльным цветом расцвели финансовые пирамиды (типа печально известного АО «МММ»), в одночасье превратив громадную массу россиян (причем не только представителей «низов», но и «верхов») в Лень Голубковых, «халявщиков», вознамерившихся уснуть «ничем», а проснуться «всем».

Но значит ли это, что «русский мужик», как выразился когда-то В.И. Ленин, действительно, «плохой работник»? И лень, бездеятельность, неорганизованность и безалаберность входят в качестве неизменной составляющей в его человеческую природу и психику, т.е. обусловлены генетически?

Ответ на это вопрос может быть только один — однозначно отрицательный. Как справедливо пишет Валентин Распутин, ведь именно этот якобы не умеющий работать «русский человек «сработал» огромную державу в шестую часть суши. В XIX веке создал не последнюю культуру, в XX — не последнюю в мире науку. Потерял во вторую мировую войну лучших работников, в считанные годы восстановил разрушенное хозяйство»<sup>3</sup>.

И если русскому человеку, говоря словами А.С. Пушкина, «труд упорный тошен», то только потому, что этот труд никогда не был свободным. Такое восприятие — ни что иное, как результат многовекового экономического рабства, которое не только не исчезло в ходе «социалистического строи-

<sup>1</sup> Цит. по: Блинов А.О. Малое предпринимательство. Организационные и правовые основы деятельности. — 2-е изд. — М.: Ось-89, 1998. С. 12.

<sup>2</sup> Ключевский В.О. Афоризмы. Исторические портреты и этюды. Дневники. — М.: Мысль, 1993. С. 183.

<sup>3</sup> Аргументы и факты. 1998. №42.

тельства», а наоборот, стало еще «круче». Человек был превращен в некий отвлеченный трудовой ресурс, полностью отчужденный как от средств производства (под видом обобществления произошла их фактическая экспроприация партийно-государственным аппаратом), так и от результатов своего собственного труда (под лозунгом Октября «Кто не работает, тот не ест», этот труд принял форму почти дармовой для государства трудовой повинности).

Нельзя в этой связи не согласиться с Св. Федоровым, утверждавшим со знанием дела, что «человек, который не связан с прибылью — экономический раб. Такой человек не может работать на уровне высоких технологий, у него нет внутренних стимулов, лишь страх наказания или голода»<sup>4</sup>.

И вот этого-то «экономического раба», которого десятилетиями приучали не активничать, не проявлять инициативы, не любопытствовать («родное» государство, что нужно даст, что нужно — скажет, что нужно — потребует) — в одночасье, что называется с головой, окунули в «дикий капитализм». Лишенный опеки и не подготовленный к нему как психологически, так и профессионально он в результате не может адаптироваться к новым, непривычным для него условиям. А посему по инерции продолжает пребывать в ипостаси «иждивенца» на шее у государства и уповать не столько на себя, сколько на милость властей, которые, в его представлении, призваны «кормить и одевать народ», спасать как все общество, так и его самого.

Если попытаться определить место этого «экономического раба» в предложенной на страницах журнала «ПОЛИС» отечественным социологом Г.Г. Дилигенским типологии россиян по критерию различий в их реакциях на рынок, то он представляет собой наиболее массовый тип тех из них, чья реакция характеризуется такой традиционной для русской ментальности психо-

логической установкой, как терпимость и «подспудное ожидание чуда». С этой установкой в качестве доминантного для него состояния связано «состояние тревожности, нередко безнадёжности или смутной надежды на какие-то «объективные» положительные изменения в будущем, а также выраженная ностальгия по прошлому, глубоко укоренившийся государственно-патерналистский синдром и чувство социальной беспомощности»<sup>5</sup>.

Тот факт, что труд на Руси всегда был не работой на себя, а подневольным трудом, в решающей степени объясняет то, как выживают наши люди, столкнувшиеся с бедностью. По данным опроса Института социологии РАН, самый распространенный способ — это экономия на всем, на чем только можно: на одежде и обуви (69%), питании (57%), отпуске (55%) и т.д. Только 22% поменяли работу, и только 10% нашли приработок. Но самое любопытное, что в выигрыше отказались именно те, кто изменил свое служебное положение. На вопрос: помогла ли им их новая активная стратегия, они обычно отвечают: да, а вот для экономных граждан их подход оказался не слишком продуктивным. Однако, несмотря на низкую эффективность, эти пассивные стратегии выживания продолжают преобладать<sup>6</sup>.

### III.

Недостаток предприимчивости напрямую связан и с такой чертой нашего менталитета, как **слабое развитие индивидуалистической практически-поведенческой психологической ориентации**, которая, как известно, лежит в основании всей евро-американской цивилизации. В сво-

<sup>5</sup> Дилигенский Г.Г. Индивидуализм старый и новый. (Личность в постсоветском социуме). //ПОЛИС. 1999. №3. С. 37.

<sup>6</sup> См.: Известия. 2003. 10 апреля.

<sup>4</sup> Бизнес и политика. 1976. №5. С. 12.

их «Воспоминаниях» граф С.Ю. Витте писал по этому поводу: «Одна и может быть, главная причина нашей революции — это запаздывание в развитии принципа индивидуальности, а, следовательно, и сознания собственности и потребности гражданственности, а в том числе и гражданской свободы. Всему этому не давали развиваться естественно»<sup>7</sup>.

То, что нашему сознанию в целом чужд индивидуализм, и вместо самостоятельного (построенного на личной ответственности и риске) «плавания в бурном море житейской стихии» мы отдаем предпочтение жизни в «тепле коллектива», также объясняется исторически. Это ни что иное, как результат трехвекового татаро-монгольского ига и занявшего в истории России почти такие же временные рамки жесточайшего в мире крепостного права, когда выделиться, зажить лучше можно было или прислужничеством, или нечестным промыслом.

Того, что позади у нас община и колхозы, артели и бригады, где шел, в сущности, уравнилительный подушный расчет по принципу «каждой сестре — по серьге», и наше чувство социальной справедливости веками утверждалось общим благом, вопросы землепользования и землеустройства решались сообща, всем миром.

Очевидно, что эта многовековая привычка жить и выживать не каждый сам по себе, а всем миром, обуславливает доминанту в нашем сознании и поведении не индивидуалистической, а сугубо коллективистской психологии, в рамках которой личностное начало (и связанные с ним такие черты личности, как инициативность, предприимчивость, ответственность) подавляется. Живя в коллективе, человек приучается к тому, чтобы не выделяться и не высовываться, не забегать вперед, а быть как все. Если же он нарушает это неписаное правило, начинает «умничать»

и «гнуть свою линию», то коллектив его просто-напросто отторгает, навешивая ярлык индивидуалиста и ставя крест на его карьере.

Скажем, почему сегодня в России так плохо продвигается то же фермерство? Наверное, не только потому, что отсутствует продуманная система государственной поддержки этого института. Но в значительной степени и потому, что фермер в глазах односельчан — это «выскочка», «кулак», которого надо поставить на место. А для этого — все средства хороши, в том числе и криминально-«луддистские». Вот потому-то «деревенские люмпены» и портят фермеру машины и оборудование, травят его посевами и скот, поджигают хозяйственные постройки и т.д. И, несмотря на то, что сегодня в массовое сознание активно внедряется эгоцентрическая установка на жизнь по принципу: «Каждый за себя, один Господь Бог за всех», мы тем не менее постоянно слышим фразу: «А тебе, что больше всех надо?».

Сказанное, конечно, не означает, что индивидуализм, как практически-поведенческая ориентация, в нашей стране отсутствовал вообще. Он существовал и до революции, и в годы социализма, будучи обуславливаемым уже хотя бы тем, что, в отличие от общественной жизни, которая знала только предписываемые «партией-государством» формы, у советских граждан все же было право на личную собственность (имущество) и частную семейную жизнь. Жизнь — не при «настежь открытых», а при «закрытых» дверях снимаемых у государства квартир.

В то же время это был не индивидуализм в его либеральном толковании и смысле, т.е. не как право личности на самореализацию в условиях гарантируемой государством и равной для всех свободы. Это был, говоря словами, того же Г.Г. Дилигенского, «адаптационный индивидуализм», в рамках которого человек, преследуя свои цели, приспособляется к пра-

<sup>7</sup> Витте С.Ю. Воспомятая. Царствование Николая II. Т. I. 1992. Берлин. С. 441.

вилам игры системы или изобретательно обходит их, но при этом неизменно демонстрирует свою преданность этим правилам, маскируя тем самым свое подлинное субъективное «я».

Представляется, что правильнее было бы назвать этот индивидуализм «адаптационным персонализмом», базирующимся, с одной стороны, на таком из древнейших человеческих инстинктов, как стремлении к самосохранению, с другой — на атомизации общества посредством предельно концентрированного страха перед тоталитарной властью. В условиях, когда лояльность по отношению к «партии-государству» была возведена в ранг основного критерия оценки личности, а доноительство на «нелояльных» (соседа, коллеги по работе и т.д.) — в ранг государственной добродетели, тотально зависимые от власти граждане не могли не превращаться в недоверчивых по отношению друг к другу одиночек. В «двуликих Янусов», которые на работе и на публике были как все, т.е. такими, какими требовала система, а вне сферы общественного контроля — сами собой.

Что касается постсоциалистического индивидуализма, развивающегося в рамках рыночных реформ и института частной собственности, то для одних (старших поколений) он принимает форму «боязливости», пассивно адаптационного индивидуализма, и поведение людей в его рамках сродни поведению «прирученных зверей», которых всю жизнь продержали в клетке и внезапно выпустили на свободу. Для других (младших поколений), не знавших этой жизни в клетке, а если и познавших ее, но не в таких объемах, в которых разрушаются частнособственнические ориентиры и инстинкты, этот индивидуализм принимает очень часто формы агрессивного поведения по принципу: «съешь ближнего, ибо ближний съест тебя», т.е. этот индивидуализм асоциален.

#### IV.

В качестве еще одного фактора, сказывающегося на предприимчивости и трудовой активности россиян, выступают привитый многовековой привычкой к кризисному бытию **невысокий уровень личных притязаний в потребительской сфере, своего рода «потребительский аскетизм»** и жизнь по принципу «лишь бы войны не было», «не до жиру, быть бы живу». Философия, согласно которой богатство и деньги — это высшая ценность, мировой эквивалент всему и вся, социальными носителями которой являются «новые русские», нашему народу в целом чужда. Не испытывая особого страха перед необеспеченным и неблагоустроенным бытием («будет день, будет пища»), он, вместо монетаристского подхода к жизни и ориентации на денежное обустройство, превыше всего ставит в ней заботу не о «теле» (все равно «всех денег не заработаешь», «всех девок не перецелуешь»), а заботу о «душе». Постулируя, что «не хлебом единым жив человек». Что помимо «хлеба», человек нуждается в том, что бы «отстоять душу, освободить ее для жизни ума и чувств».

Купец-миллионер из Нижнего Новгорода Н.А. Бугров как-то сказал М.Горькому удивительные слова, в которых выражается квинтэссенция этой неповторимости русской жизни и русского духа: «Все работают. На кого же? Для чего? Вот что непонятно — на кого работаем? А иной раз вздумаешь, как спичку в темноте зажжешь, — какой все-таки смысл в работе? Ну — я богат. Покорно благодарю! А еще что? И на душе — отвратно...»<sup>8</sup>.

Весной 2003 года в рамках социологического исследования «Жители города о положении работающих женщин и их социальной защищенности в свете нового трудового законодательства», проведенного под

<sup>8</sup> Независимая газета. 2001. 17 мая.

руководством автора по заказу Комитета по телекоммуникациям и средствам массовой информации г. Москвы, 1213 респондентам (в числе других) был задан вопрос: «Какие жизненные цели и ориентации Вы считаете для себя главными»? Оказалось, что в выстроенной респондентами ценностной иерархии так называемая американская мечта, т.е. рост и накопление богатства поставлена на последнее место (на этот вариант ответа в итоге приходится чуть более 2% от общей суммы определений). Предпочтение отдается не богатству, а материальному достатку, зажиточности и таким, связанным с «душой», ценностям, как любить и быть любимой, рождение и воспитание детей, мир и согласие в семье и др.<sup>9</sup>

Эти результаты лишний раз подтверждают правоту Н.А. Бердяева в том, что «душа русского народа никогда не поклонялась золотому тельцу и, верю, никогда ему не поклонится в последней глубине своей». И хотя «русская душа склонна опускаться в низшие состояния», а русский человек — «грабить и наживаться нечестным путем», при всем этом «он никогда не будет почитать материальные богатства высшей ценностью»<sup>10</sup>.

Уместны в этой связи и суждения сподвижника Д.С. Лихачева академика А.М. Панченко, который в интервью «АиФ» высказался по этому поводу вполне определенно: «Материальное для нас — ничто. И поверьте мне, уже внуки этих новых русских бросят все, пропьют или отдадут. Были у нас в истории купцы, но самое главное — почти не было родов купеческих, ну разве один, два, три... Потому, что это не для нас...»<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> См.: *Муштук О.З.* Жители города о положении работающих женщин и их социальной защищенности в свете нового трудового законодательства. — М.: Пульс. 2004. №5 (289). С. 32-34.

<sup>10</sup> *Бердяев Н.А.* Судьбы России. Опыты по психологии войны и национальности. — М.: «Мысль», 1990. С. 70.

<sup>11</sup> Аргументы и факты. 2000. №35.

Противопоставление материального (физического) духовному (метафизическому) в значительной степени объясняется и тем, что в России богатство чаще всего не являлось (а тем более не является сегодня) результатом осмысленного многолетнего упорного и напряженного труда. «В России — писал выдающийся российский мыслитель и публицист В.В. Розанов, — вся собственность выросла из «выпросил», или «подарили», или кого-либо «обобрал». Труды собственного очень мало. От этого она не крепка и не уважается»<sup>12</sup>.

Поэтому и кончается эта собственность точно так же, как начинается. Моментально. Как богатство пришло, так оно и ушло. И в этом никто не усматривает трагедии. И волосы на себе не рвет. Наиболее типичная в этом случае реакция истинно русского человека (его жизненная философия) выражается фразеологическими оборотами типа «пропади все пропадом», «гори все синим пламенем» и др.

Автору данных строк врезалось в память интервью одного из крупных московских предпринимателей, прочитанное в журнале «Дарин-экссклюзив». Честно признавшись, что успех на него свалился неожиданно (перепродавая пиво, он сумел собрать значительную сумму денег и затем вложил их в водочный бизнес), этот предприниматель внутренне готов к тому, чтобы в один прекрасный момент лишиться всего. По крайней мере, на вопрос, уедет ли он из России, если «восставший пролетариат попытается поделить его богатство», последовал ответ: «Нет, не уеду. Отдам все и даже защищаться не стану».

И когда сегодня некоторые наши «оракулы»-либералы пугают народ возможностью гражданской войны в случае легального пересмотра итогов приватизации, то это просто смешно. Даже если, не доведи, Господь, в России действительно начнут этот процесс, то, смею уверить читателя,

<sup>12</sup> Там же. 2003. №28.

что нажитые «без трудов праведных палаты каменные» никто оборонять не станет. Никакой гражданской войны не будет. Если не все, то абсолютное большинство нуворишей вернут «награбленное», не сопротивляясь.

В том числе и потому, что глубоко в душе (на подсознательном уровне), те, кто в «смутные» 90-е годы нажил крупные состояния, осознают, что их собственного труда, особых личных заслуг в этом очень мало, а то и вовсе нет. Что по большому счету, это свалившееся как снег на голову богатство «халявное». И если оно уйдет точно так же, как и пришло, т. е. мгновенно, то на все, как говорится, «воля Божья».

Хотя нельзя не учесть и того, что, говоря словами главы Всемирного совета бизнеса за устойчивое развитие лорда Ричарда Хоума, «люди, которых называют олигархами, давно уже вывели свои капиталы за рубеж»<sup>13</sup>.

## V.

Нельзя не отметить и такой органически присущей трудовой ментальности россиян черты, как **установка на то, что работа должна служить не только источником средств существования, но и быть человеку по душе, что называется, в радость, а не в тягость**. В отличие от западноевропейца или американца, который чаще всего идет на работу за деньгами, с тем чтобы самовыражаться через потребление (для него ценность работы не в ней самой, а в той сумме денег, которую он за нее получает), для большей же части наших людей это не так. Здесь сферой самовыражения является не только (и даже не столько) потребление (хотя это и важно), сколько прежде всего работа — и по отношению к возможности социальной и профессиональной самореализации и самоактуализации в этой

работе возможность приличного заработка, как правило, отступает на второй план.

«Русский (российский) человек, — пишет Валентин Непомящий, — никогда не испытывал особого интереса к работе только ради денег (ради бутылки — бывает), ему интересно что-то сделать, создать, достигнуть, воплотить — тут-то он не прочь и денег побольше получить. Об этом, собственно, и говорил горьковский Сатин: «Мне говорят: работай! Работай!.. А ты сделай так, чтобы работа была мне приятна, и тогда я, может быть, буду работать». Пусть это демагогия, красивые слова — но ведь понимает же красоту «приятной» цели, которая — не в деньгах! Не зря в нашем языке — а язык знает всю правду — «делать дело» и «делать деньги» никогда не были синонимами, как в выражении *«make business»*<sup>14</sup>.

В таком же ключе высказывается и уже упоминавшийся Валентин Распутин: «Никогда не соглашусь с тем, что русский человек не умеет работать... Другое дело — русский человек чрезвычайно чувствителен к характеру работы. Ему необходимо воодушевление, азарт, соревновательность, он любит напряжение, трудность и, конечно, смысл. В размеренной, текущей работе он становится вялым, она ему не интересна, не отвечает его порывистой натуре. «Раззудись плечо, размахнись рука» — вот это по нему...»<sup>15</sup>.

Отнюдь не бредовым, а вполне закономерным смотрится на этом фоне вывод столичного предпринимателя-производственника Т.Недзвецкой — директора преуспевающего швейного предприятия «Кволл»: **«русским деньги не нужны»**, который она делает на том основании, что «люди от нее уходят на зарплату, гораздо меньшую, чем платит она, лишь бы хорошо устроиться»<sup>16</sup>. В данном случае не срабатывает за-

<sup>13</sup> Независимая газета. 2003. 13 ноября.

<sup>14</sup> Фигуры и лица.//Независимая газета. 2000, 14 декабря.

<sup>15</sup> Аргументы и факты. 1998. № 42.

<sup>16</sup> Мегалополис-Эксперсс. 2002. 30 января.

имствованный у западных менеджеров авторитарный стиль управления персоналом, использующийся ими в слаборазвитых странах. В рамках этого стиля подчиненные воспринимаются не как дифференцированное множество потенциально творческих личностей, которые, если создать им условия для творчества, способны «гореть» на работе и брать на себя ответственность, а как деперсонифицированная масса посредственностей и «генетических лентяев», которых нужно побуждать к труду «кнутом» и «пряником» (зарплатой и вычетами из нее в виде штрафов за нерадивость).

То есть в отличие от демократического стиля, ставка делается на человеческие потребности не высшего, а низшего уровня — первичные физиологические нужды. «Если я плачу рабочим заработную плату и тем самым обеспечиваю им возможность существования, то они обязаны делать все, что я хочу» — так (или примерно так) рассуждает менеджер-автократ. Считая, что крупный бизнес слишком велик, чтобы позволить себе быть человечным, чтобы создавать всем и каждому атмосферу доброжелательности на работе.

Между тем для русского человека такая атмосфера, а также уважение к нему как к личности, как к работнику-профессионалу, куда важнее установки на «сытое брюхо». Не случайно вопрос «Ты меня уважаешь?» относится в России к числу одного из главных вопросов, который чаще других фигурирует во взаимоотношениях людей друг с другом. И если к рабочему подойдет гендиректор, пожмет руку и скажет: «Молодец, мужик!» — это будет для него гораздо важнее, чем 100 долларов в конверте, если гендиректор уважаем. И если при таком уважительном отношении этот гендиректор в форс-мажорной ситуации призовет рабочего «подналечь», то можно не сомневаться, что тот «подналяжет». Причем «подналяжет» не за страх, а за совесть.

Что же касается разного рода «репрессалий» (рабочий покурил, опоздал, допу-

стил брак и т.д. — а ему за это штраф), то они в целом, как признает та же Т. Недзвецкая, не дают положительного эффекта, и, воспринимаясь как посягательство на личное достоинство и свободу. И ничего, кроме как протеста и желания «опустить кирпич на голову», не вызывают. Ну а если при всей этой жесткости и подавлении личного начала еще и зарплата «не очень», то тут вступает в силу неписанное правило: «как нам платят, так мы и работаем». «Да чтоб за такие деньги выкладываться! Ну, уж нет. Поищите дураков в другом месте».

## VI.

«Мы удивляемся, что у нас нет предприимчивых людей, но кто же решится на какое-нибудь предприятие, когда не видит ни в чем прочного ручательства, когда знает, что не сегодня, так завтра по распоряжению правительства его законно ограбят и пустят по миру. Можно принять меры против голода, наводнения, против огня, моровой язвы, против всяких бичей земных и небесных, но против благодетельных распоряжений правительства — решительно нельзя принять никаких мер». Эти слова принадлежат человеку, которого называли «русским Вашингтоном» — члену Государственного совета, графу Н. С. Мордвинову (1754-1845).

С тех пор в России мало что изменилось. В том числе в России нынешней постсоциалистической. И взаимоотношения между государством и бизнесом (кстати, легализованным в стране по инициативе реформистки настроенной части советской правящей элиты) пока что весьма далеки от того, чтобы характеризовать их как отношения взаимозависимых и равно ответственных социальных партнеров. Вместо них процветают отношения, напоминающие отношения между «грабителем и жертвой». На бизнес смотрят исключительно как на «дойную корову», т.е. как на источник, из которого можно и должно выкачать

как можно больше ресурсов. И при этом мало заботятся о том, чтобы создавать для него нормальные условия жизнедеятельности, обеспечивать минимально необходимую функциональную свободу.

Такая ситуация — прямой результат того, что российское государство как властный институт, обладающий монополией на принуждение, являет собой не «государство-нацию», т.е. не институт, отождествляющий себя с обществом как единым целым и всецело стоящий у него на службе и им же контролируемый. И не как институт, олицетворяющий собой всего лишь «благородное дитя специальных интересов» и «ему не позволительно иметь интересы собственные» — такие, которые выходили бы за рамки функционального предназначения государства как уполномоченного социумом верховного арбитра и менеджера-управляющего общественными делами.

Российское государство, в котором власть всегда забывала и забывает, что она не первична, а вторична по отношению к социуму, — это «государство-бюрократия». Институт, который «приватизирован» особым сословием государственных чиновников в качестве «вещи для себя», а не «для всех», а посему подчиняющий себе общество в роли Левиафана — всепоглощающего и «всепожирающего» чиновничьего монстра.

В своей основной массе резко возросшая армия российского чиновничества (по некоторым данным, ее численность по отношению к 1990 году чуть ли не в 1,5 раза превысила численность всего бюрократического аппарата СССР и на каждую тысячу населения в России сегодня приходится 9 больших и малых «начальников») не против рынка. Но рынка не «европейского» с безусловным господством частной собственности и реальной свободой частного предпринимательства, которые максимально рационализируют и «одомашнивают» бюрократию, вымывая в структуре государственного управления все лишние звенья.

Речь идет о рынке «азиатском» (своего рода азиатском способе производства), но обрамленном в «либерально-радикальные лексические одежды» (под выстроенной наспех демократической «крышей»), в котором свобода частной собственности и частного предпринимательства только декларируется Конституцией РФ. Тогда как де-факто носит усеченно-деформированный характер. Никак не гарантируется и не поддерживается государством.

Связано это в решающей степени с тем, что в рамках такого «рынка» в роли системообразующего ядра внедряемых им общественных отношений выступает курс на закрепление и охранение многочисленного сословия бюрократии не в качестве зависимой от социума «служивой» страты, а в качестве самодостаточной всевластной силы, единственно правомочной «распределяющей» и «разрешающей» инстанции, а также интерпретирующей закон, для которой государственная служба перестает быть «службой Царю и Отечеству» и превращается в службу для себя и своих близких. Принимает характер высокодоходного бизнеса (большого или малого — в зависимости от «табели о рангах»), основанного на нелегитимном праве взимания статусной ренты как основного средства преодоления создаваемых каждым уровнем власти на пути предпринимательской активности многочисленных административных барьеров.

Очевидно, что такого рода ситуация односторонней тотальной зависимости бизнеса от этого «государства-бюрократии» и устанавливаемых им «рэкетирских» правил игры исключает какое бы то ни было дистанцирование бизнеса от политики и настоятельно требует его активного участия в этой сфере. С тем чтобы, «конвертировав» сконцентрированные в его среде значительные материальные и финансовые ресурсы в ресурсы политического давления на государство, добиться того, что на Западе называли процессом «одомашнивания клерка». То есть превратить государство и

его разветвленный бюрократический аппарат из силы, стоящей над бизнесом и командующей бизнесом, в силу для него сугубо конструктивную. Институт, который, образно говоря, «не ставит бизнесу палки в колеса», а позитивно стимулирует и охраняет, обеспечивает благоприятную для ведения дел общественно-политическую среду, юридически-правовые гарантии и т. д.

## VII.

Для высвобождения заложенной в нашем народе огромной работоспособности требуется также установления отношений социального партнерства между трудом и капиталом. Хотелось бы в этой связи обратить внимание, что данная проблематика никак не освещается в отечественных СМИ. Даже в такой специализированной газете, как «Труд», серьезной аналитики по состоянию наемно-трудовых отношений в частном секторе (впрочем, как и в государственном тоже), что называется «днем с огнем не сыщешь».

В результате этого информационного вакуума и медийной политики «по умолчанию» создается впечатление, что развитие капитализма в России как бы идет без использования наемной рабочей силы. Капитал есть, а наемного работника почему-то нет. Он куда-то исчез, будто за «шкаф завалился». Или «пал в изнурительных боях за демократию». И в этом что-то есть от «сермяжной» правды, если учесть, что нынешние отечественные реалии в сфере взаимоотношений труда и капитала, как небо от земли, далеки от тех, которые характерны для развитого социально ориентированного рынка. Прежде всего потому, что российские предприниматели-работодатели, не наступив пока на грабли классовой ненависти и борьбы, в массе своей воспринимают работающих не как наемных работников при капитализме, которые имеют гарантированные государством права на достойные условия тру-

да и зарплату, соответствующую реальной стоимости рабочей силы. А как, в лучшем случае, закрепощенных «вассалов», чьи права сводятся к необходимости безропотно подчиняться «сюзерену» и во всем следовать самочинно установленным им правилам «феодальной монархии» (в миниатюре). Не покладая рук работать, работать и еще раз работать без каких-либо гарантий того, что в один прекрасный момент тебя «не облапошат» и не «выставят за дверь».

Не секрет, что наряду с «грошовой» зарплатой (а то, что она действительно такова говорит хотя бы тот, неизменно изумляющий западноевропейцев, факт, что подавляющее большинство «новых бедных» в России — не безработные и не бомжи, а люди с образованием и постоянным местом работы), предприниматели широко прибегают к еще одному «фортелю». А именно: постоянным задержкам с выплатой (или выплатой в усеченном размере) того, что человек заработал. Согласно данным Роскомстата, на 1 февраля 2005 г. общий объем невыплаченных денег составил по стране 14,3 млрд рублей, или 5 % месячного фонда зарплаты всех работающих россиян. Число тех из них, которые остались без заработанных денег, превысило 2,4 млн человек (практически каждый 13-й работник). При этом основной объем долгов приходится не на бюджетный, а как раз на частный сектор, в котором работодатели нередко вообще «кидают» работающих. То есть отказываются платить заработанное (особенно если работник — на «птичьих правах» мигрант из СНГ).

Серьезные проблемы в сфере наемно-трудовых отношений связаны также с весьма «фривольным» отношением работодателей и к другим правам, и социальным гарантиям работающих, закрепленным в Трудовом кодексе РФ. Согласно официальным данным, в 2002 году только органами Федеральной трудовой инспекции в ходе проверок было выявлено более 2,1 млн различных нарушений в этой области. При этом льви-

ная доля этих нарушений — 1,5 млн, или 71,4%, пришлось на нарушения, связанные с охраной труда и техникой безопасности. Что лишним раз подтверждает поистине «кощееву» жадность (алчность) предпринимателей в той части организации своего дела, которая касается издержек найма и использования рабочей силы.

В этом свете очевидно, что обеспечение надлежащих условий и охраны труда, а также достойных заработков работающих по найму — это вопрос не только юридической, но и социальной ответственности предпринимателей. Ответственности, которая осознается ими не сразу и к которой они приходят не только (и даже не столько) по «доброй воле», сколько по «принуждению». Под давлением организованных в профсоюзы наемных работников и служащих, с одной стороны, и государства — с другой. Но в силу того, что первый фактор у нас практически не действует (в частном секторе профсоюзов просто нет), ключевая роль в этом давлении должна принадлежать государству. И частный предприниматель должен быть интересен властям не только как производитель общественно потребляемых товаров и услуг. И не только как законопослушный налогоплательщик. Но и как работодатель, для которого в этой «ипостаси» закон тоже писан, но не им самим, а государством. И никакой свободы (при всех имеющихся у предпринимателя правах и свободах) от этого закона у него нет и быть не должно.

Сегодня в России лихорадочно ищут национальную идею. Хотя она, как представляется, открыто лежит на поверхности — необходимо сделать все для того, чтобы быть умным, образованным, умелым и порядочным было выгодно не только в высоком (нравственном), но и в самом, что ни есть утилитарном (материально-денежном) смысле. И если мы говорим о будущем России как великой и процветающей державы, то оно (это будущее) может быть создано только трудом, умом, энергией именно таких людей — ориентированных на созидание и творческую самореализацию в самых различных сферах общественной жизни — от экономики до политики.

### Литература

1. *Блинов А.О.* Малое предпринимательство. Организационные и правовые основы деятельности. — 2-е изд. — М.: Ось-89, 1998.
2. *Ключевский В.О.* Афоризмы. Исторические портреты и этюды. Дневники. — М.: Мысль, 1993.
3. *Дилигенский Г.Г.* Индивидуализм старый и новый. (Личность в постсоветском социуме)//ПОЛИС. 1999, №3.
4. *Витте С.Ю.* Воспомятая. Царствование Николая II. Т. 1. 1992. Берлин.
5. *Муштук О.З.* Жители города о положении работающих женщин и их социальной защищенности в свете нового трудового законодательства. — М.: Пульс. 2004. №5 (289).

Статья поступила в редакцию 25.09.2007

*O. Mushtuk, Professor,  
Head of the Chair of Political Studies, Moscow University of Industry and Finance*

### RUSSIAN PEOPLES' ATTITUDES TOWARDS THE LABOR AND THE BUSINESSES AND THEIR PLACE IN THE GENERAL ATTITUDINAL PATTERN

Russian people today are searching for some kind of a «national idea». According to the author, the idea is clear. It is necessary to do one's best to make people perceive that such qualities as intelligence, educatedness, professionalism and respectability are good in all the senses of the words, including the material aspects of it.

Western and Russian analysts who have analyzed the Russians' attitude towards the labor and business activity, say that among the most conspicuous features are the lack of the business orientation and the lack of a feeling that labor is a source of wellness and prosperity.

УДК 339.137.22

*Малин А.С., профессор кафедры общего и стратегического менеджмента, начальник Учебно-методического Управления ГУ-ВШЭ*

## МЕЖВУЗОВСКАЯ И ВНУТРИВУЗОВСКАЯ КОНКУРЕНЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

*Высокий уровень образованности населения России является одним из ее наиболее значимых конкурентных преимуществ в мировой экономике. Сохранение и поддержание динамичного развития образовательной сферы, в свете требований Болонской декларации, должны стать необходимым условием динамичного социально-экономического развития страны на основе модели, опирающейся на развитие научных разработок, использование и производство новых технологий и знаний.*

*Конкурентоспособность российской экономики и общества в целом неотделимы от науки и образования, которые являются важнейшими факторами, обеспечивающими создание эффективной экономики знаний, основанной на интеллектуальном труде. В связи с этим вузы должны постоянно наращивать внимание к своей привлекательности на рынке образовательных услуг и обеспечению конкурентоспособности выпускников на рынке труда.*

**В** современных рыночных условиях вузы являются объектами двух взаимодействующих рынков: рынка образовательных услуг и рынка труда, которые взаимозависимы от множества факторов.

В отечественной учебной литературе недостаточно разработан вопрос, связанный как с межвузовской, так и внутривузовской конкуренцией. Существующая комплексная оценка деятельности российских вузов, введенная Министерством образования РФ в 2000 году, как форма государственного контроля за качеством высшего образования, включающая процедуры лицензирования, аттестации и государственной аккредитации, выполняет поставленную цель всестороннего анали-

за деятельности вуза, но явно в современных условиях не удовлетворяет как руководителей вузов, так и Министерство образования и науки РФ.

Первые, имеются в виду вузы, постоянно находятся в режиме проверки или подготовки к ней:

- своевременная подача заявок, которые проходят соответствующие внутривузовские процедуры;
- проведение самообследования отдельных образовательных программ;
- аккредитация образовательных программ;
- повторное лицензирование существующих и лицензирование новых образовательных программ;

- работа комиссии, формируемой Минобразования для комплексной оценки вуза и т. п.

Опыт работы данной схемы показывает, что вузы, имеющие более 15 направлений и специальностей, практически постоянно находятся в этой оценочной деятельности, на что затрачиваются достаточные людские и финансовые ресурсы, воспроизводящие свершившееся, но не работающие на развитие вуза и повышение его конкурентоспособности.

Вторые, создав такую систему, в настоящее время работают над оптимизацией процедуры комплексной оценки деятельности вуза. Таким образом, сложившаяся система оценки вузов требует развития с учетом уже существующей межвузовской конкуренции.

Другим направлением, отображающим состояние и перспективы развития в конкурентной среде, стал рейтинг вузов, пространственный инструмент их ранжирования. Популярность рейтинга вузов растет по многим причинам. Это, прежде всего:

- необходимость ранжирования вузов (по различным подходам и категориям) для принятия решений для их классификации;
- повышение интереса и спроса общества к высшему образованию;
- возрастающая потребность в специалистах на рынке труда и особенно интеллектуального;
- потребность общества и личности в доступной прозрачной и достоверной информации о качестве образования в вузе;
- повышение конкуренции на рынке образовательных услуг (государственный заказ на подготовку специалистов, научные гранты, конкурсы инновационных программ и т. д.);
- выбор банками вузов для кредитования обучения студентов на платной основе;
- потребность объективных данных для инвесторов и попечителей;

- доступность и объективность информации для зарубежных вузов — партнеров и образовательных агентств и т. д.

В настоящее время в российском высшем образовании функционирует ряд рейтинговых моделей:

1. Министерства образования и науки Российской Федерации<sup>1</sup>.
2. Рейтинги различных ассоциаций университетов (например, технических университетов с 1995 г., инженерного образования с 1999 г.).
3. Рейтинги российских вузов журнала «Карьера».
4. Рейтинги региональных вузов и вузов федеральных округов.
5. Комплексный рейтинг Благотворительного фонда В. Потанина.
6. Модель Независимого рейтингового агентства «РейтОР» и др.

Не раскрывая содержания каждой модели, можно сделать несколько существенных замечаний, которые не отражают реальную конкурентность вуза.

**Первая модель**, при наличии достоверных отчетных данных, отражает формальный количественный подход, а не отражает реальную образовательную и инновационную деятельность вуза, а также качественную оценку условий обучения, эффективность использования бюджетных и внебюджетных средств, трудоустройства выпускников по специальности и их карьерный рост, мнение выпускников и работодателей о качестве подготовки в вузе к профессиональной деятельности и др.

**Вторая модель** отражает интересы профильных ассоциаций и базируется на первой модели, и ей свойственны практически те же достоинства и недостатки, определяющие целесообразность исполь-

<sup>1</sup> Приказы министерства образования и науки № 631 от 26.02.2001, № 593 от 19.02.2004.

зования рейтинга, который публикуется в специализированных изданиях.

**Третья модель** (рейтинг с 2000г.) рейтинга отличается от первых двух рядом подходов:

- сбор информации для расчета параметров производится из различных источников (данные вузов; результаты опроса руководителей разного уровня, представителей работодателей и бизнеса; оценка деятельности вузов в средствах массовой информации и т.д.);

- определяется рейтинг 100 лучших вузов независимо от их профиля;

- модель ориентирована на потребности общества и личности по сравнению с двумя предыдущими.

**Четвертая модель** имеет несколько разновидностей:

- восемь вузов, отнесенные к особо ценным объектам культурного наследия народов РФ<sup>2</sup>. Данный статус могут получать и другие вузы, доказавшие соответствие необходимых критериальных оценок экспертной комиссии;

- модели рейтинга вузов в регионе, который проводится по критериям, разработанным ведущим региональным вузом и утвержденным Советом ректоров вузов региона;

- модели рейтинга вузов федерального округа, новая модель, связанная с рейтингом вузов, находящихся в федеральном округе, которые, видимо, будут совершенствоваться в связи с созданием государственных федеральных университетов.

**Пятая модель** представляет комплексный рейтинг ведущих российских вузов по итогам Федеральной стипендиальной программы. Особенность данного рейтинга в том, что в качестве критериев оценки вузов берутся интеллектуальный и личностный потенциал студентов и про-

фессиональный уровень молодых преподавателей.

**Шестая модель** рейтингования вузов проводится на основе таких критериев, как: удовлетворенность государства; удовлетворенность работодателей качеством образования выпускников вузов; удовлетворенность выпускников качеством образовательной услуги; карьерный рост выпускника.

Анализ существующих моделей рейтинга высших учебных заведений в России позволяет сделать следующие выводы.

Системы рейтингов столь же разнообразны, как и сами вузы, их специфика в значительной степени определяется набором образовательных программ и своеобразием структуры высшего образования в вузе.

С научной точки зрения рейтинг представляет собой методику расположения в определенном порядке участвующих в рейтинговании вузов, оцененных по различным критериям, и не может быть единственной основой для определения конкурентоспособности вуза.

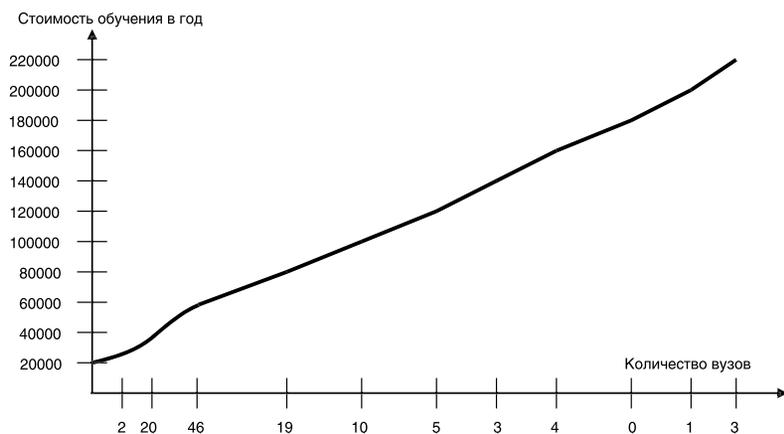
При составлении рейтинга необходимо четко определять, для кого он предназначен. Это решение определяет вид рейтинга и способ предоставления результатов.

Рейтинги, подготавливаемые СМИ, являются независимыми, но они недостаточно научно проработаны, имеют низкий уровень профессионализма, что не всегда справедливо оценивает деятельность вуза и наносит ему неоправданный ущерб престижности.

Формирование рейтинга вузов — это государственный подход к высшему образованию, который представляет собой ответственный, трудоемкий и долговременный процесс, построенный на основе многофакторной модели деятельности вуза.

Присоединившись в 2003 году к Болонскому процессу, российские вузы вышли на мировой рынок образовательных услуг, где им предстоит конкурировать с европейскими, американскими и азиатскими

<sup>2</sup> Указ Президента РФ от 30.11.1997 № 1487.



**Рис. 1.** Порядок цен стоимости обучения на коммерческой основе в 2006-2007 учебном году по направлению (специальности) «Юриспруденция»

ми университетами, что означает необходимость разработки российской, отвечающей международным моделям оценки и рейтингования вузов.

Таким образом, конкурентоспособность вуза — это наличие в вузе конкурентных преимуществ, позволяющих готовить высококвалифицированных специалистов и соперничать с аналогичными специалистами других вузов и удовлетворяющих требованиям конкретных групп потребителей. К конкурентоспособности вуза можно отнести: рациональную и эффективную структуру; наличие в вузе системы управления качеством подготовки специалистов; наличие группы высококонкурентных образовательных программ, влияющих на развитие других образовательных программ; отлаженный инновационный учебно-воспитательный процесс, базирующийся на современной учебно-материально-технической базе; наличие гибкой системы научно-технического, административно-хозяйственного и бизнес-сотрудничества как на региональном, федеральном, так и на зарубежном уровне; мобильность образовательных программ в целях более полного удовлетворения рынка труда; имидж, репутация и престиж вуза и соотношение цены и качества подготовки специалистов и т.п., в том

числе социально-экономический статус специалиста на рынке труда.

Заслуживает внимание исследование агентства «Рейтор» юридического образования в вузах г. Москвы, поддержанного ассоциацией юристов России и ассоциацией негосударственных вузов<sup>3</sup>.

Рассмотрев основные подходы к межвузовской конкурентоспособности, есть необходимость проанализиро-

вать ее внутривузовскую составляющую. На наш взгляд, в отечественной учебной литературе практически не раскрывается данное явление по ряду причин.

Во-первых, внутривузовская конкуренция носит точечный характер и касается таких категорий, как факультет, кафедра, отдельные образовательные программы (основной образовательной программы и программы ДПО), гранты, инновационные проекты, академические надбавки за научно-исследовательскую или проектную работу и т.п.

Во-вторых, не всегда конкуренция между образовательными программами, предназначенными для одной и той же цели, но различающимися какими-то существенными параметрами (ППС, учебная база и т.п.), положительно влияет на качество образования.

В-третьих, образовательная услуга как продукт, предлагаемый учебным заведением — это специфическое производство в непроизводственной сфере. С другой стороны, полезный эффект образовательной услуги проявляется в материальном производстве через определенный проме-

<sup>3</sup> Артюшина И. и др. Юридическое образование в вузах Москвы // Платное образование. 2007. №3 (53). С. 33-36.

Таблица 1

**Стоимость обучения на коммерческой основе юриста-международника  
в 2006-2007 гг. в вузах г. Москвы<sup>4</sup>**

ВУЗ	Стоимость за год обучения в рублях		
	Бакалавр	Специалист	Магистр
Европейский университет права Justo		55 000	
Институт международной торговли и права (ИМТП)		73 550	
Московская финансово-юридическая академия (МФЮА)		89 600	
Российский новый университет (РосНОУ)		94 500	
Академический правовой университет		102 000	
Международный университет в Москве	130 920	130 920	
Всероссийская академия внешней торговли (ВАВТ)		150 400	
Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ)		156 800	
Российский университет дружбы народов (РУДН)	195 000	195 000	111 000
Государственный университет – Высшая школа экономики (ГУ – ВШЭ)		220 980	
Московский государственный институт международных отношений (университет) МГИМО	231 000		165 000

жуток времени и не всегда точно определен заранее.

Для примера можно рассмотреть стоимость обучения за год юриста в вузах г. Москвы (рис. 1). По данным компании «Всевед» в 2006-2007 гг. в 113 вузах г. Москвы проводилось обучение на коммерческой основе по направлению и специальности «Юриспруденция».

При этом минимальная стоимость обучения в год составляет 20 000 руб. (Институт экономики, финансов и права — ИЭФП), а максимальная — 221 000 руб. (Государственный университет — Высшая школа экономики), что более чем в 10 раз выше минимальной стоимости обучения в г. Москве. Если рассматривать наивысшую стоимость обучения бакалавра, специалиста, магистра, то обучение по основным образовательным программам стоит: бакалавра — 231 000 руб. (МГИМО), специалиста — 221 000 руб. (ГУ – ВШЭ), магистра — 165 000 руб. (МГИМО).

Необходимо отметить, что магистров в г. Москве готовят всего два вуза (МГИМО и РУДН, где обучение стоит 111 000 руб.), в то время как десятки вузов имеют лицензии на подготовку только бакалавров. Из табл. 1 видно, что стоимость обучения юриста — международного, например специалиста составляет от 55 000 руб. (европейский университет) до 221 000 руб. (ГУ – ВШЭ)<sup>4</sup>.

Рассматривая востребованность на рынке труда специалистов-юристов, владеющих свободно иностранными языками, и анализируя некоторые вакансии, предлагаемые выпускникам с юридическим образованием со знанием международного права и иностранных языков, опубликованных в сети Интернет, то месячная заработная плата выглядит следующим образом: от

<sup>4</sup> Кислицина И. Судьи глобального рынка. Профессия — юрист-международник. // Платное образование. 2007. № 4 (54). С. 40-48.

Выпуск системы образования	Потребность рынка труда
45% — ВПО	30% — ВПО
15% — СПО	25% — СПО
30% — НПО	35% — НПО
10% — без определенной квалификации	10% — неквалифицированные работники

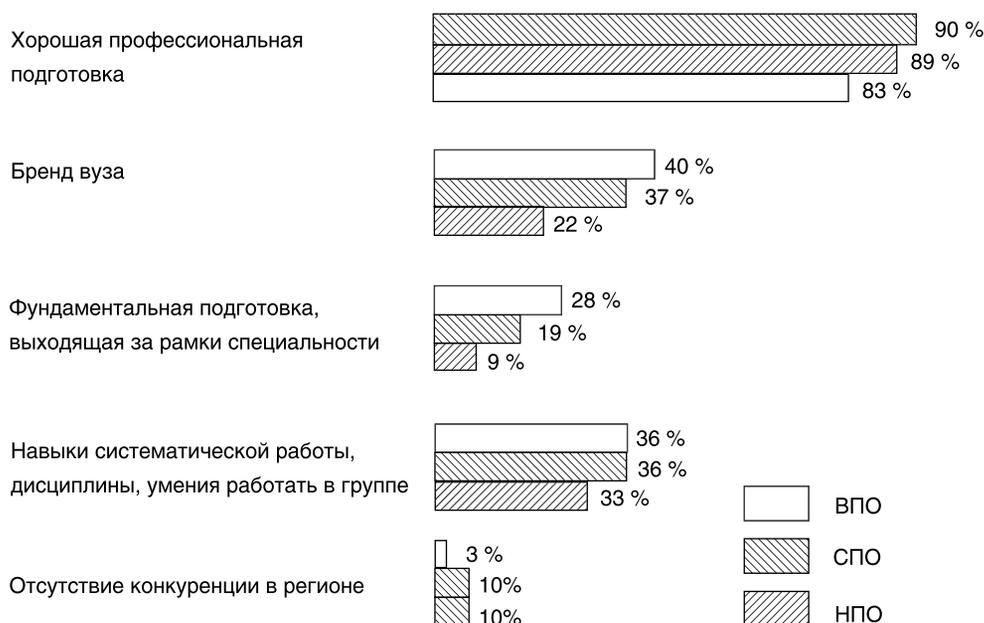
**Рис. 2.** Соотношение выпуска и потребностей без учета конкретной квалификации

500 долларов США (помощник директора по правовым вопросам) до 1000 долларов США и выше (секретарь юридического отдела, координатор отдела сертификации).

Рассматривая конкурентоспособность будущего педагога, необходимо отметить, что вузы не обеспечивают гарантированного места работы, что заставляет выпускников заниматься своим трудоустройством и, как результат, число приступивших к работе молодых преподавателей от общего количества выпускников вуза не превышает в среднем по России 50% от выпуска. Исследования показали, что основными причинами такого показателя являются:

- необходимость конкурировать с опытными преподавателями;
- отсутствие у молодых специалистов умения грамотной самопрезентации;
- наличие большого количества рабочих мест в связи с демографической ситуацией и развитием экономики с более высокой зарплатой, чем у преподавателя;
- перепроизводство специалистов по ряду специальностей.

Такое неконкурентоспособное положение связано в первую очередь с тем, что среднемесячная заработная плата в образовании в 2005 г. составила 5429, 7 руб., это



**Рис. 3.** Факторы трудоустройства выпускников (% опрошенных)

выше самой низкой зарплаты в сельском хозяйстве (3646, 2 руб.) и значительно ниже чем в среднем в России — 8554, 9 руб.

Существенной проблемой, влияющей на конкурентоспособность вуза, является взаимодействие с работодателями. На рис. 2 дано соотношение выпуска специалистов в России и потребности конкретной квалификации.

Краткий анализ данных показывает, что количество ежегодно выпускаемых специалистов не соответствует реальным запросам рынка труда. Рынок труда испытывает острый дефицит в квалифицированных кадрах, а значительное число выпускников остается невостребованным.

Проведенный опрос выпускников в ГУ – ВШЭ в 2006 г. показал, что основными факторами успешного трудоустройства являются: хорошая профессиональная подготовка; бренд вуза; фундаментальная подготовка, выходящая за рамки специальности; навыки систематической работы, дисциплины; умение работать в группе. И лишь 3% выпускников вузов указали на отсутствие конкуренции в регионе (рис. 3)<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Студенческая жизнь в ГУ-ВШЭ: результаты социологических исследований. Государственный Университет — Высшая Школа Экономики. — М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2006. С.176-207.

Таким образом, одной из основных проблем межвузовской конкуренции является на сегодняшний день, в какой-то степени, закрытость высшего образования от рынка труда и, как следствие, неадекватность потребностям новой экономики. Необходимы новые подходы как к требованиям специалистов, так и вузам, осуществляющих выпуск невостребованных специалистов и не обеспечивающих качество подготовки выпускников в соответствии с современными требованиями рынка труда.

### Литература

1. Приказы министерства образования и науки от 26.02.2001 № 631, от 19.02.2004 № 593.
2. Указ Президента РФ от 30.11.1997 № 1487.
3. Артюшина И. и др. Юридическое образование в вузах Москвы//Платное образование. 2007. №3 (53).
4. Кислицина И. Судьи глобального рынка. Профессия — юрист-международник.//Платное образование. 2007. №4 (54).
5. Студенческая жизнь в ГУ-ВШЭ: результаты социологических исследований. Государственный Университет — Высшая Школа Экономики. — М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2006.

Статья поступила в редакцию 31.08.2007

*A. Malin, Professor,*

*Head of the Professional Development and Education Department, Higher School of Economics*

### HIGHER EDUCATION PROGRAMS OF STUDY: COMPETITION IN EXTERNAL AND INTERNAL CONTEXTS

One of the most important competitive advantages Russia has is the high percentage of well-educated people in the country. Maintaining and supporting the changing world of education within the framework of the Bologna Declaration should become a prerequisite for the sustainable social and economic development. The country development should be guided by a pattern where the priorities are the scientific products practical implementation and the elaboration and use of new technologies and the new knowledge.

The Russian economy and the Russian society members cannot become competitive without the education and science development. The sectors' development is the key factor in the knowledge economy development based on the intellectual effort. That is why the universities should make their institutions increasingly attractive to their services users and provide the guarantees of employability on the labor market to their graduates.

УДК 339.137.2

**Сусова Н.С.**, Московский банковский институт,  
руководитель центра маркетинга и развития

## ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ КАК НЕОТЪЕМЛЕМЫЙ ЭЛЕМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВУЗА

*Проблемы деловой репутации в области предоставления образовательных и научно-исследовательских услуг высшей школы в последние годы приобрели общепризнанную актуальность. Корпоративный имидж вуза — это общее представление, состоящее из набора убеждений и ощущений, которые складываются у потребителей (реальных и потенциальных) образовательных товаров и услуг об учебной организации.*

*Когда говорят о таком важнейшем элементе менеджмента вуза, как деловая репутация, то обычно выделяют качество результатов деятельности (процесса), качество самих процессов и качество системы или организации деятельности.*

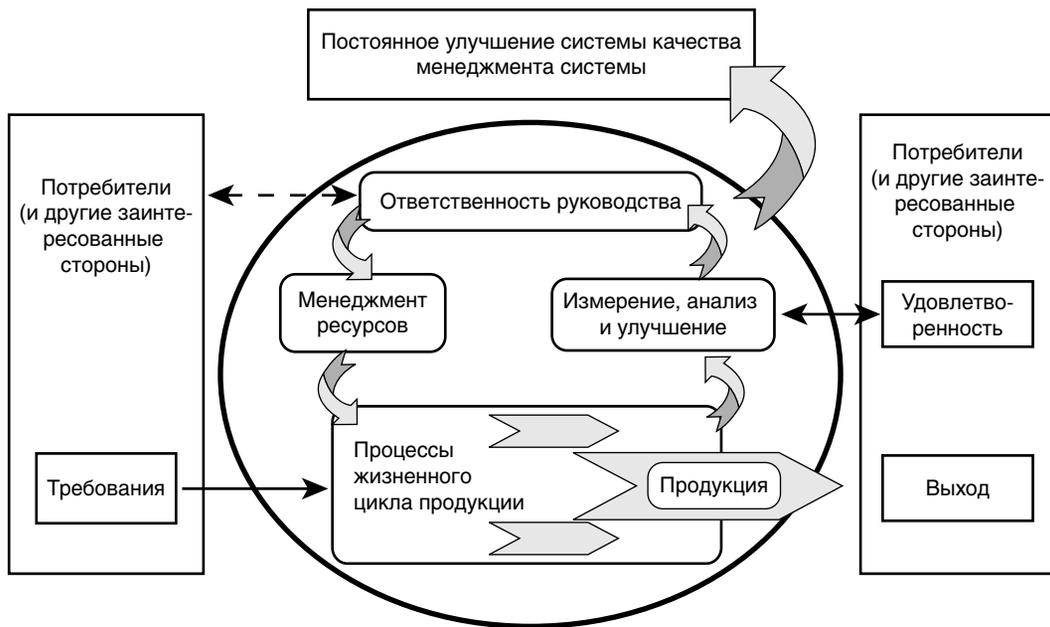
Основной контроль за деятельностью вуза и его деловой репутацией является наличие системы менеджмента качества (рис. 1), основанной на процессном подходе в соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Особое место в процессно-ориентированной модели занимает блок работы с потребителями: сначала при определении их требований, а затем при определении достигнутой степени удовлетворенности потребителя. Недостижение удовлетворенности потребителей будет говорить о качестве услуг, предоставляемых вузом, не соответствующим их запросам. Точно так же несоответствие бренда запросам потребителей, естественно, приводит к ослаблению его позиции.

Следовательно, наличие в вузе системы менеджмента качества будет являться гарантией того, что предоставляемые образовательные и научно-исследовательские

услуги будут в точности соответствовать требованиям потребителя и, соответственно, это позволит поддержать и укрепить уровень деловой репутации вуза.

Улучшение деловой репутации вуза является задачей, которая должна быть возложена на его высшее руководство, особенно ту ее часть, которая непосредственно вступает в тесный контакт с реальными и потенциальными потребителями образовательных продуктов и услуг вуза, а также могут выступать в роли спонсоров и меценатов вуза. Дело в том, что важнейшие факторы, влияющие на хороший имидж и репутацию образовательного учреждения, заключены внутри самого вуза, а именно в его стратегии, официальной политике и в том, какое представление имеет вуз о своем месте в окружающем мире.

Имидж вуза есть целостное восприятие (понимание и оценка) оценки различными группами общественности, формирующее-



**Рис. 1.** Модель системы менеджмента качества, лежащей в основе деловой репутации вуза

ся на основе хранящейся в их памяти информации о различных сторонах деятельности вуза: обучающей, научной, воспитательной, общественной и т. п.

Другими словами, содержание понятия имиджа вуза включает две составляющие: описательную (информационную) составляющую, которая представляет собой образ вуза, или совокупность всех представлений (знаний) о вузе. И составляющую, связанную с отношением, или оценочную составляющую. Оценочная составляющая существует в силу того, что хранящаяся в памяти информация не воспринимается безразлично, а пробуждает оценки и эмоции, которые могут обладать различной интенсивностью, поскольку конкретные черты образа вуза могут вызывать более или менее сильные эмоции, связанные с их принятием или осуждением. Люди оценивают высшее учебное заведение через призму своего прошлого и сегодняшнего опыта, ценностных ориентаций, общепринятых норм и моральных принципов.

Выясним, каковы основные составляющие корпоративного имиджа вуза.

1. Нельзя забывать, что вся информация, которую вуз посылает во внешнюю среду, в той или иной степени является имиджевой. Эта информация (вербальная и невербальная, символическая), которую следует систематизировать. Невербальная, символическая информация — это здания вуза, административный и учебные корпуса, отделка внутренних помещений, стиль одежды преподавателей и студентов, внешние особенности их общения и взаимодействия. Даже запах и звуки, которые слышны в коридорах зданий говорит о том, каким образом себя позиционирует этот вуз в образовательном, социальном и бизнес-пространстве города, региона.

2. Важными составляющими имиджа вуза являются его миссия и история. Даже несмотря на то, что порой декларативность миссии вуза прямо таки бросается в глаза.

Ректор, его заместители по различным направлениям деятельности — проректора, сотрудники (их поведение, внешний вид,

компетентность, манера общения, стиль одежды), и даже клиенты, а это студенты, которых можно рассматривать как временный, но очень значимый для имиджа вуза персонал — все работает на имидж вуза. Каналы доставки информации о вузе — это всевозможные СМИ, разнообразные акции, рабочие встречи, даже слухи, т. е. «сарафанная почта», формирующая устойчивые и неустойчивые мифы и легенды о вузе, его работниках, студентах и т. д.

Если обратиться к различным типам информации, которые используются для формирования имиджа и репутации вуза, то станет ясно, что широко применяемые стратегии его формирования, а именно: реклама, корпоративная символика, сами по себе недостаточны для того, чтобы создать вузу хорошую корпоративную репутацию. За последние пять лет высшее образование РФ серьезно пострадало от потери репутации. Репутация, которую вуз имеет в глазах людей, является прямым результатом всей его деятельности.

Репутация образовательного учреждения складывается годами, но как только репутация устанавливается в определенных рамках, она начинает работать как маховик. Чем сильнее становится репутация и чем более уникальные черты она приобретает, тем труднее ее изменить. Если репутация хороша, то она может быть для вуза ценнейшим активом, помогающим гораздо легче приобретать различные ресурсы для себя и тем самым повышать качество своей работы. Когда люди придерживаются высокого мнения о возможностях вуза, у него появляется больше возможностей, его деятельность становится все более эффективной. Плохая же репутация вуза может иметь противоположный эффект — потенциальные потребители не доверяют ему, его образовательным товарам и услугам, тому, что говорят его руководители. Тем самым резко снижается и качественный потенциал в деятельности вуза.

Имидж — это инструмент регулирования и формирования поведения персонала вуза. Репутация — это доказавшая свою жизнеспособность норма, которой следует придерживаться и на которую следует четко ориентироваться сотрудникам вуза.

### **Имиджевый самоконтроль поведения вуза**

Поведение персонала вуза по отношению к своим основным клиентам должно являться главным объектом внимания топ-менеджмента образовательного учреждения. Важно добиваться того, чтобы каждый преподаватель и каждый студент понимали и хорошо осознавали, какие его поступки могут разладить сложившиеся или складывающиеся отношения вуза с клиентами, а какие, наоборот, улучшить, сохранить, закрепить. По выражению Ю. Д. Красовского, «маркетинговая социокультура поведения работников «выращивается» отсюда»<sup>1</sup>.

Руководство вуза должно стремиться к тому, чтобы нормы поведения работников ориентировали бы их на уважение запросов всех групп клиентов. Подобная политика формирует такой интересный социально-психологический феномен, как «клиентурный» тип поведения. Он может возникнуть на такой фазе развития вуза, когда его важнейшие, ключевые клиенты определены и созрели условия для разработки программы привлечения ключевых клиентов к образовательной продукции и услугам вуза.

По Ю. Д. Красовскому, «клиентурное поведение» вуза означает проявление оптимальных режимов делового общения представителей вуза с клиентом. Стратегический разворот такого поведения пред-

<sup>1</sup> Красовский Ю. Д. Организационное поведение. — М.: ЮНИТИ, 2003.

полагает организацию сервисной службы в вузе, такой, например, как приемная комиссия, центр развития карьеры, отдел маркетинга вуза, отдела практик, которые активно работают на привлечение клиентов к «основному продукту» вуза — его выпускникам и к образовательным продуктам и услугам вуза.

Управление сервисным обслуживанием клиентов отрабатывается вузом в процессе изучения их запросов. Именно содержательная обратная связь с клиентами вуза помогает сформировать эффективное «клиентурное» поведение всех его работников в «горячих точках» продаж образовательной продукции и услуг.

Для того чтобы хорошо функционировали имиджевые регуляторы поведения, руководству вуза важно знать, какие факторы (показатели) и в какой мере способствуют формированию и укреплению имиджа вуза, на какие из них следует обратить особое внимание и когда это сделать. Имидж — очень эфемерное понятие, а поэтому требуется максимальная «адресность» в точках приложения усилий ее руководства. Это возможно только в том случае, когда проводится аналитическая работа по выявлению этих факторов, которые затем оцениваются в ранговых или балльных шкалах. Но так как работа вуза динамична, необходимы пролонгированные исследование, связывающие взаимодействие основных показателей имиджа вуза с основными финансовыми и иными показателями. «Имиджевая идеология» вуза опирается на формирование особых «клиентоориентированных» норм поведения персонала вуза и его студентов, которые в случае их возникновения и укоренения в жизни вуза «срабатывают» на достижение вузом его стратегических и тактических целей, в первую очередь на качество предлагаемых вузом образовательных продуктов и услуг.

## Маркетинговые коммуникации в высшем образовании

Любая маркетинговая стратегия реализуется посредством коммуникаций. Комплекс маркетинговых коммуникаций (*marketing communication mix*), включает все пять направлений современной маркетинговой деятельности: проведение исследований, рекламу в средствах массовой информации, сейлз промоушн, паблик рилейшнз и директ-маркетинг.

С помощью директ-маркетинга образовательное учреждение реализует комплекс разнообразных мероприятий, посредством которых реальный или потенциальный потребитель товаров индивидуализируется и стимулируется поддерживать идентифицированную обратную связь в рекламном процессе. Индивидуальное выделение отдельных перспективных покупателей из общей массы осуществляется созданием персонализированной базы данных, что является необходимым условием осуществления директ-маркетинга.

Важнейшей составляющей в комплексе маркетинговых коммуникаций являются связи с общественностью (*public relations*).

*Связи с общественностью* означают установление и поддержание контактов, доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и различными общественными группами.

При этом под общественностью понимаются целевые аудитории, состоящие из лидеров общественного мнения, представителей властных структур, участников общественных и политических движений, представителей финансовых кругов, журналистов и сотрудников СМИ, местных жителей, партнеров и т. д.

Усиление роли *PR* в системе образования диктуется необходимостью решения проблемы расширения образовательного пространства учебного заведения, его интеграции в единое мировое. Как утвержда-



Рис. 2. Формы PR образовательного учреждения

ют специалисты по связям с общественностью, если не выстраивать целенаправленно собственный имидж, он будет формироваться спонтанно и независимо от того, каким бы его хотели видеть.

Выделяются внутренние и внешние формы PR, которые представлены на рис. 2:

Автор выделяет следующие цели и задачи PR-деятельности образовательного учреждения:

- структуризация коммуникативного пространства образовательного учреждения;
- формирование и поддержание позитивного имиджа;
- паблисити (создание известности) образовательного учреждения;
- взаимодействие с федеральными и региональными органами управления образованием, а также с местными органами власти (известность, лоббирование);
- взаимосвязь с партнерами (поиск форм сотрудничества; обмен информацией; реализация совместных образовательных программ);
- взаимодействие с конкурентами (поддержание хороших отношений, обмен информацией, выстраивание взаимовыгодных схем взаимодействия);
- PR-поддержка региональной политики образовательного учреждения (отношения с регионами);

• взаимодействие с бизнесом (практика, распределение выпускников, реализация корпоративных образовательных программ);

• фандрейзинг (сбор средств на образовательные цели);

• создание новых общественных организаций в сфере образования; участие в существующих (обмен мнениями; поиск партнеров и единомышленников; лобби);

• работа с клиентами (реальными и потенциальными);

• работа с персоналом (командность, корпоративный дух, понимание и поддержка политики руководства).

Следует отметить, что в большей или меньшей степени PR-усилия предпринимаются в любом образовательном учреждении, однако мероприятия носят бессистемный, фрагментарный характер и часто сводятся к рекламным объявлениям и участию в выставках. Для эффективного функционирования и развития образовательного учреждения в системе образования этого недостаточно. PR-усилия должны осуществляться на стратегической основе и соответствовать задачам менеджмента в вузе.

Реальной необходимостью становится плановая деятельность по разработке и реализации PR-программ в образова-

тельных учреждениях. В процессе проведения программ должен использоваться весь инструментарий *PR*, приемлемый для системы образования. Обращаем внимание на неэффективность «универсальных брендов», т. е. образовательных программ, рассчитанных на стандартного потребителя (например, среднестатистического школьника после окончания школы). Разработка и продвижение разнообразных образовательных программ, рассчитанных на разные группы потребителей, и соответствующая *PR*-поддержка обеспечит эффективное функционирование образовательного учреждения в рыночной среде.

В рамках кампании *PR* организуются публикации, рассчитанные на благожелательную реакцию у широких масс населения (или их отдельных сегментированных групп), в виде редакционных материалов в средствах массовой информации. При этом учитывается, что редакционные материалы вызывают большее доверие, чем рекламные, особенно в области образования.

К мероприятиям *PR* относятся презентации вуза, а также его продуктов и услуг.

Одной из функций *PR* является проведение специальных мероприятий (так на-

зываемых *special events*), под которыми может подразумеваться любая акция, направленная на улучшение репутации и создание положительного образа вуза.

### Рекламная деятельность вузов

В настоящее время вузы активно конкурируют друг с другом, стремясь привлечь студентов, а их финансовая устойчивость зависит от дифференциации и качества предлагаемых образовательных услуг.

*Реклама*, как любая платная форма неличного представления или продвижения продуктов, услуг или идей определенной организации, включает различные формы коммуникации. Они представлены на рис. 3.

Эффективная и действенная реклама образовательных услуг вуза является прежде всего результатом тщательного анализа рынка, маркетинговых исследований и планирования рекламной деятельности.

При планировании рекламной деятельности вуза необходимо учитывать занима-

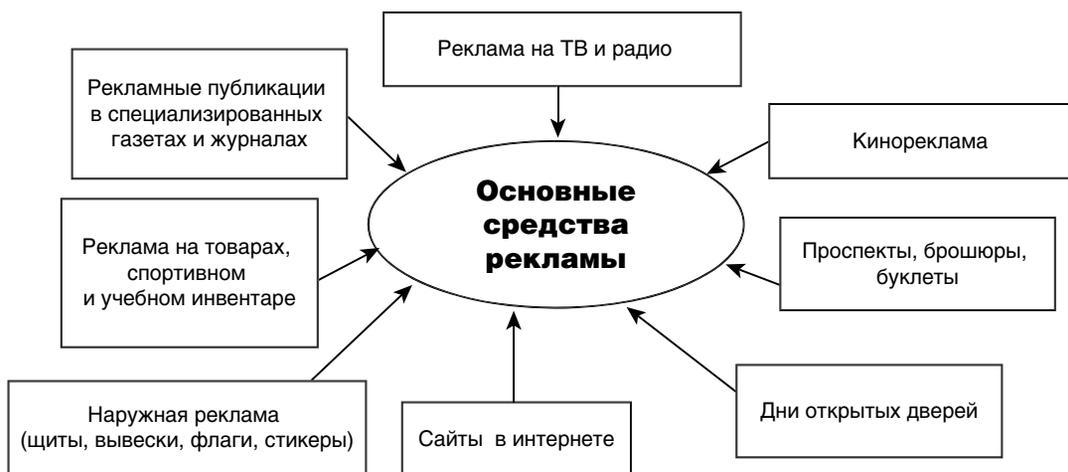


Рис. 3. Основные средства рекламы

емую им позицию, специфику предоставляемых образовательных услуг по отношению к потребителю, которая определяет и специфику рекламы вуза. Среди особенностей образовательной рекламы — преобладание информативности над эмоциональностью, учет региональных особенностей рынка, предпочтение, отдаваемое обстоятельной печатной информации и др.

В качестве главной цели своей рекламной деятельности вуз должен ставить формирование благоприятного имиджа, позитивного представления в сознании общества. Для достижения этой цели вуз тщательно планирует свою рекламную деятельность, разрабатывает особую ее стратегию и тактику, придерживаясь общей концепции подготовки высокопрофессиональных специалистов будущего.

Огромное значение имеет ежегодное участие вуза в специализированных выставках современных методов образования, обучающих средств и технологий, проводимых как в регионе его присутствия, так и за его пределами («Образование и карьера», «Информационные технологии XX века» и др.).

Также может быть создан логотип вуза, успешно используемый в рекламной деятельности.

Примером удачного подхода к созданию логотипа может служить опыт Московского банковского института.

В самом начале деятельности МБИ был разработан и утвержден на Ученом совете МБИ фирменный логотип, который несет в себе определенную смысловую нагрузку, это:

- связь со Сбербанком РФ (учредитель МБИ);
- связь с учебным процессом;
- положительные эмоции.

Логотип МБИ — открытые страницы на фоне монеты. Знак имеет символьную связь со знаком Сбербанка РФ.

Дополнительно в рекламе вуза могут использоваться различные рекламные слоганы, выбранные с участием психологов, выражающие общую концепцию вуза — подготовку специалистов будущего.

При создании рекламных текстов упор должен делаться на отличие данного вуза от его конкурентов, специфику и достоинства вуза (наличие собственного издательства и типографии, современная библиотека, хорошо организованный досуг студентов, призовые места, занимаемые вузом на межвузовских фестивалях), подчеркиваются преимущества вуза и польза потребителей. Например, может подчеркиваться тот факт, что только за последние два года издательством и типографией института выпущено в свет множество изданий: учебников и учебных пособий, монографий, сборников научных работ. Среди неоспоримых преимуществ вуза перед конкурентами выделяется также гибкая ценовая политика, относительная дешевизна образовательных услуг при высоком его качестве.

Особенностями стилистики рекламных обращений должна быть выдержанность, интеллектуальность, солидность, но в то же время энергичный и понятный молодежи как основному потребителю услуг вуза язык.

Даже несмотря на наличие у вуза хороших финансовых возможностей, для организации рекламы особый акцент должен делаться на косвенной рекламе, PR-контактах, поддерживаемых с общественностью и СМИ. Среди приемов косвенной рекламы используются такие, как сообщения и пресс-релизы, статьи аналитического характера в отраслевых, профессиональных и потребительских журналах (не менее одного раза в месяц), выступления на радио и телевидении, выступления на собраниях в школах, колледжах, техникумах и т. д., активное участие в общественной жизни. В косвенной

рекламе подчеркиваются социально значимые аспекты деятельности вуза: открытие новых направлений подготовки, курсов, визиты известных персон, одержание важных для региона побед, завоевание наград, личные достижения сотрудников и студентов на отечественном и мировом уровне и т. п.

Для привлечения широкой клиентуры, расширения масштабов и повышения эффективности деятельности исключительное значение для учебного заведения имеет создание благожелательного общественного отношения к нему, к результатам его работы, формирование должного авторитета в обществе, имиджа, что выступает важным фактором в конкурентной борьбе. Как создается имидж института? Рассмотрим технологию «раскрутки» вуза на примере Московского банковского института (МБИ).

При выборе вида рекламы в МБИ учитывается соответствие рекламы имиджу вуза, его стилю и специфике оказываемых услуг. Предварительно проводится мониторинг и отбор средств массовой информации. Информация об институте размещается в таких изданиях, как журналы «Обучение в России», «Обучение и карьера», «Где учиться?», Столичное образование», «Образование без границ», «Куда пойти учиться», «Абитуриент», газеты «Где учиться и работать?», «Урок», «Работа. Учеба. Сервис», «Вузовские вести», ежегодные справочники «Московские учебные заведения», «Выбираем вуз», «Выбираем курсы», «Приходите к нам учиться», «Аккредитация в России».

В таких журналах, как «Обучение в России», «Образование без границ», «Банковские услуги», «Куда пойти учиться» размещаются аналитические статьи о МБИ, приводятся интервью с администрацией вуза. В справочнике «Лучшие выпускники Московского региона», издаваемом Российским Союзом молодежи, ежегодно разме-

щается информация о лучших выпускниках института.

В качестве важнейшей рекламной площадки служат специализированные выставки. Данные выставки являются крупнейшими в России ежегодными мероприятиями в области образовательных услуг, привлекают общественный интерес к образованию, информируют молодежь о возможностях получения профессионального образования в России и за рубежом, дают информацию о новых формах обучения, учебно-методической литературе, обучающих компьютерных системах и программах.

МБИ постоянно участвует в выставках «Образование и карьера», «Образование и карьера-XXI век», «Иностранные языки PLUS», «Абитуриент», во Всероссийском форуме «Образовательная среда».

Международная выставка «Иностранные языки PLUS», на которой большим спросом пользуются программы и методики, представляемые МБИ, — единственная в России и на всем постсоветском пространстве выставка, посвященная изучению иностранных языков. Выставка представляет российские и зарубежные школы и курсы, университеты и образовательные центры, переводческие организации, специализированные издательства. В программу выставок включается обширная программа разнообразных презентаций, лекций и семинаров. Ведущими семинаров являются ученые и педагоги, преподаватели курсов и представители школ иностранных языков, в том числе и МБИ.

Во время весенних школьных каникул традицией института является ежегодное участие в мероприятии, проводимом Политехническим музеем — «Каждый вуз о себе». В течение проводимого мероприятия будущим абитуриентам и их родителям предоставляется возможность встретиться с опытными консультантами и получить исчерпывающую информацию о правилах приема и обучения, о факультетах

и специальностях, о внутривузовской жизни студентов.

Организуемая во время работы ежегодного Совещания проректоров по учебной работе высших учебных заведений Российской Федерации выставка-ярмарка позволяет показать новейшие достижения в области информационных технологий и телекоммуникаций МБИ, продемонстрировать и популяризировать новые возможности информационных технологий и телекоммуникаций для образовательной деятельности, представить новейшие образовательные проекты.

Таким образом, традиционным, но не доминирующим каналом распространения информации на рынке образования, а также предпосылкой обратной связи с ним является реклама. Являясь составным элементом системы маркетинга, реклама выполняет на рынке триединую функцию: экономическую, информационную и коммуникационную.

Поэтому в настоящее время рекламная деятельность вуза обеспечивает завоевание деловой репутации на высококонкурентном рынке образовательных услуг, последовательно создает благоприятное общественное мнение о вузе.

### Литература

1. Горин С.В. Деловая репутация организации. — М.: Изд-во «Феникс», 2006.
2. Даулинг Греем. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности./Пер. с англ. — М, Консалтинговая группа «Имидж-контакт», Инфра-М, 2003.
3. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. — М.: ЮНИТИ, 2003.
4. Левада Ю. Парадоксы и смыслы «рейтингов». Попытка понимания.//Вестник общественного мнения. 2005. №4 (78).
5. Журналы «Обучение в России», «Обучение и карьера», «Где учиться?», «Столичное образование», «Платное образование» и др.

Статья поступила в редакцию 13.08.2007

---

*N. Susova,*

*Moscow Institute of Banking, Head of the Marketing and Professional Development Center*

### **BUSINESS REPUTATION AS A KEY FACTOR IN INCREASING THE UNIVERSITY'S COMPETITIVENESS LEVEL**

The university's problems connected with maintaining business reputation in the academic and scientific context have become topical recently, and the acuteness of the problem is recognized by everyone. The image the institutions have in the corporate world is a conglomerate of opinions and viewpoints the educational services end users, both current and would-be, have on the way the universities operate. When such a critical management aspect as the reputation is in question, it is usually the quality that is of paramount importance, be it the process results, the process itself or the systemic and management quality.

УДК 339.137

**Зубов В.М.**, д. э. н., профессор,  
член Комитета по кредитным организациям  
и финансовым рынкам Госдумы РФ

## КОНКУРЕНЦИЯ В БИЗНЕСЕ = КОНКУРЕНЦИЯ В ПОЛИТИКЕ?



*Проблема взаимосвязи конкуренции в экономике и конкуренции в политике, поставленная нашим журналом, вызвала живой отклик. Журнал готовит очередное заседание круглого стола по данной теме. В сегодняшнем номере журнала мы публикуем мнение по данному вопросу **Зубова Валерия Михайловича**, д. э. н., профессора, члена Комитета по кредитным организациям и финансовым рынкам Госдумы РФ.*

**П**рогресс цивилизаций, которые добивались больших успехов, в основном определен тем, что они выбирали равные возможности для конкуренции личностей вне зависимости от сферы: в экономике, политике, религии. Там, где создавались максимально равные условия, там и достигался наибольший прогресс общества. Это, очевидно, исходный закон прогресса конкуренции. И любые формы монополизма в любой из сфер общественной жизни имеют одинаково негативные последствия.

В последнее время возможности политической конкуренции резко снизились, политика стала менее публичной, и более аппаратной, и, соответственно, общество несет большие издержки. Объяснение этому очевидно: всегда легче выпустить еще один номер известного вида продукции. Выпуск новой продукции зачастую предполагает технологическую перестройку производства, профессиональную переподготовку персонала, изучение рынка. Все это связано с определенными рисками. Та же

ситуация и в политике: легче продублировать то, что уже было. Достаточно вспомнить период конца 70-х начала 80-х годов, очень показательный с точки зрения пренебрежения принципами конкуренции, когда все в политике было ожидаемо: на смену одному генеральному секретарю пришел вполне ожидаемый другой, затем третий, но в силу неожиданности в скорости смен, ситуация дошла и до неожиданностей в определении очередной кандидатуры. Именно в этой ситуации возникает революционность смены как необходимость. Если конкуренция в сферах общественной жизни не является постоянной, долго держится монополизм, то дело, как показывает мировой опыт, заканчивается революцией. При этом стоит заметить, что издержки революционные всегда меньше, чем издержки эволюционной конкуренции.

Всегда есть соблазн, как в экономике, так и в политике, дублировать — повторять удачный опыт. Но понятие «удачный» — историческое; сегодня тот или иной опыт действительно удачный, а завтра — нет.

Известный для сегодняшнего дня факт: фирма *Toyota* обогнала *General Motors*. Все было ожидаемо лет 70. Политика и экономика Соединенных Штатов определялась одной формулой: что выгодно *General Motors*, то выгодно и Америке. Казалось бы эта ситуация незыблема, но сегодня *Toyota* обошла самого большого гиганта *General Motors* — и это классический пример конкуренции. Можно привести и другой пример экономической конкуренции. 10 лет назад японская компания *Nissan* попадает в тяжелейший кризис, практически становится банкротом и впервые обращается за международной помощью. Французы в этой ситуации приобретают пакет акций, причем даже не контрольный, но при этом десантируют в *Nissan* команду своих топ-менеджеров, и через некоторое время *Nissan* вновь становится конкурентоспособной автомобильной компанией.

Та же ситуация и в политике. Что сложилось в сегодняшней политической жизни России? Отсутствие необходимой гибкости и как результат этого, — нерешенность отношений с Китаем, потеря политического веса в Юго-Восточной Азии. Причина этого во многом определяется тем, что один и тот же политический клан управляет страной достаточно длительный период. Фактически не ограничен срок пребывания руководителей на должностях, за исключением Президента. Руководители многих российских регионов по третьему десятку лет руководят вверенными им территориями, и налицо монополизм, «застой» свежих идей, критической самооценки результатов своей деятельности и пр. Например, для меня Лужков Юрий Михайлович начала 90-х годов — это образец, одна из самых ключевых фигур того времени. Но сегодня Москва явно отстает. Прошли годы и, к примеру, жилья в моем родном Красноярске строится уже больше, чем в Москве в расчете на одного жителя, количество автомобилей больше, чем в Москве, а пробок меньше.

Вот показатель того, как легко, даже выдающиеся люди, уходят в застой, потому что, чем дольше монополизировано одно персональное место, тем дольше монополия вокруг. Притока свежих, оригинальных идей нет, нет и эффективных решений, а в политике они должны быть. Вот что значит отсутствие конкуренции. В не столь отдаленное время я, как губернатор Красноярского края, проходил и назначения, и выборы, имел и выигрыши, и проигрыши, но, на мой взгляд, это совершенно естественная среда для политика. Сегодня, слава Богу, практически нет массовых криминальных исходов политической карьеры. Сегодня у политика есть возможность и упасть, и подняться снова. Поэтому для меня конкуренция в политике кажется такой же естественной, как и в экономике.

В свое время, занимаясь научными исследованиями и изучая проблемы конкуренции, я натолкнулся на формулу, которая затем неоднократно подтверждалась практикой: из ста новых продуктов, разрабатываемых в научных лабораториях фирм, на конвейер попадают только десять. Из этих десяти только один продукт приносит прибыль, но она окупает все сто первоначально разрабатываемых. Если вы собираетесь сэкономить на первом этапе, т.е. вместо ста продуктов в разработке находится лишь двадцать, то вы рискуете ни одного конкурентного продукта не получить. Советская экономика была в определенном смысле грешна тем, что не дала миру ни одного нового потребительского продукта. В военной области — да, а в потребительском секторе нет. Зырянов был изобретателем телевизора, но не наша страна при этом стала законодателем нового продукта на рынке. Сикорский изобрел вертолет, но лавры его использования достались другой стране. И таких примеров можно привести множество. Последствия такого явления достаточно просты: естественный застой, естественный кризис производства, экономики в

целом, когда производство ради производства, экономика ради экономики, но при этом без ориентации на человека. Известно, однако, что все в конечном итоге сводится к главному потребителю всех создаваемых благ — человеку.

Аналогичная ситуация и в политике. Законы сменности продуктов и не только материализованных, но и политических продуктов, социальных продуктов — это историческая закономерность.

Предпринимательская среда вообще напрямую зависит от политической конкуренции. Ведь что такое политическая конкуренция? Это моя возможность предъявить к вам те правила, которые вы установили до того, как вы были до меня. И если вы установили такие порядки, при которых люди боятся идти в суд и, причем, идти туда без денег, если прокуратура или налоговая служба весьма произвольно могут принимать решения, касаясь как текущего периода, так и дел десятилетней давности, то и бизнес на это начинает реагировать, придумывать, изобретать ответные шаги. Он выводит центры принятия решений, центры аккумуляции прибыли за пределы той политической системы, которая сложилась. К примеру, выводит за рубеж свои активы. Он якобы продает собственность, но, как известно, в большинстве случаев продает ее самому себе. В этой ситуации малое предпринимательство вообще не развивается, не растет. Ведь все инновации в обществе всегда происходили от малых фирм, именно там, где эти «полусумасшедшие» романтики, суетливые, практически не имеющие необходимых денежных ресурсов, наиболее заинтересованы в том, чтобы развиваться. Однако, как свидетельствует российский опыт, чтобы ему развиваться надо смириться и договориться с регистрационной палатой, с налоговой, с местной администрацией, с пожарниками, с... и так до бесконечности. Когда же малому, развивающемуся бизнесу действительно бизнесом

заниматься? Если бы не было такого монополизма, как сейчас в политике, то вопросы о формировании среднего класса давно бы уже отпали. Слишком много перекачивается идей, ресурсов. Приведу примеры из жизни нашей Госдумы. Какой смысл работать над законом, думать, рассчитывать, прикидывать, анализировать, оценивать, если заранее известен вариант развития событий? Если этот закон поступает от Правительства, то он точно проходит; если от партии, которая имеет большинство голосов, то он имеет шансы пройти; и никаких шансов пройти у закона нет, если он от партии оппозиции, от меньшинства. И эта ситуация иногда абсурдна, иногда опасна. Достаточно вспомнить ситуацию с группой «у.е. законов». Как появилось понятие и термин в обороте — «у.е.»? В начале 90-х годов, в условиях значительной инфляции, коммерсанты, заключая контракт по импорту продукции, вынуждены были указывать в ценниках «доллары». Это не понравилось псевдопатриотам и они, проведя соответствующий закон через Госдуму, запретили выражать цены в магазинах в иностранной валюте. В ответ на эту политическую инициативу, бизнес ответил — «у. е.» В прошлом 2006 году общественная палата, предложила запретить «у. е.» и развернула соответствующую законодательную инициативу. Следует заметить, что далеко не всегда такого рода инициативы оправданны по своим результатам. Нефть, наш главный национальный продукт, измеряется, как известно, в баррелях. Когда речь идет о показателе — 57 долларов за баррель, это понятно всем, но попробуйте перевести в рубли, да за тонну, а заодно ответить на вопрос: зачем столь сложные шаги при столь очевидной простоте нынешнего понимания.

Пример второй: «мигалки». Смысл рассмотрения закона об их отмене и отмене персональных номеров состоял в том, чтобы поставить на дороге в равные условия конкуренции всех автоводителей, сделав

исключения, и это оправданно, для скорой помощи, пожарных и так далее. Когда в пробке стоят все, а машина со спецномером и спецсигналом идет, минуя пробку, усугубляя ее для других, у сидящего в такой машине привилегированного деятеля голова не болит над тем, как эти пробки развязать. Для него данная проблема мало актуальна. Многим памятна существовавшая когда-то в Советском Союзе монополия торговля товарами народного потребления и соответствующая система спецраспределителей. Наряду с этим население имело пустые прилавки магазинов и многометровые очереди. Сегодня данное общественное «неравновесие» переместилось на автомобили.

Пример того, как политика связана с экономикой, можно привести, основываясь на опыте работы Госдумы. Неоднократно предлагалось поставить на обсуждение Госдумы закон о государственном регулировании тарифов естественных монополий. Однако ситуация с его рассмотрением стоит на месте. Почему? Потому что, с одной стороны, партия большинства не может привести контраргументы против его рассмотрения в Госдуме. С другой — публичное обсуждение этого закона добавит ей политических минусов. Так как своего политического продукта нет, партия большинства замораживает предложенный другими продукт и не выпускает закон на публичное обсуждение. В ближайшем будущем заложенные для естественных монополий тарифы вновь явятся шоковой терапией для бизнеса, для населения страны. Еще два года назад мы говорили об энергетической сверхдержаве, сегодня выясняется, что в стране нехватка энергоресурсов, и, не смотря на реформу энергетики, мы вынуждены принимать специальную программу бюджетной поддержки энергетики. Что-то здесь, на мой взгляд, не так. Расстыковка политической дискуссии, политической конкуренции привело к тому, что в экономике стра-

ны серьезный сбой. За привлекательными показателями бюджета стоит тревожная ситуация, у нас действительно необеспеченность энергоресурсами для дальнейшего экономического роста. Поэтому конкуренция в политике не только возможна, она на определенном этапе более важна, чем конкуренция в экономике.

Хотел бы напомнить исторический факт, промышленная революция произошла, как известно, после политико-религиозной революции. Раскол христианства в Европе на две конкурирующие партии: католиков и протестантов дал мощный стимул для развития не только религиозной, но и политической конкуренции. Именно на этом фоне начинается мощная промышленная революция. Причем вне зависимости от природных условий выиграли те страны, которые приняли наиболее передовую по тем временам религию, — протестантские страны Севера и католический Юг. И протестантский Север в то время эту конкуренцию выиграл. Очень показателен пример того, на чем строилось процветание Англии — на принятии парламентом политического решения: использование денег казны на военные или на мирные нужды. Деньги были направлены на промышленность, а не на войну. Следствием этого решения стало длительное лидерство Англии на мировой арене.

Смотрящее вперед общество старается провести как можно более точную грань между политикой и государством. Классический пример той же Англии, где на протяжении многих лет практически не меняется аппарат министерств, включая первых заместителей министров. Неоднократно менялись, к примеру, министры иностранных дел, но при этом первый заместитель министра оставался на своем посту, т.е. он выполнял процедуры, через которые проводились политические решения. Образно выражаясь, человек на капитанском мостике в виде министра определяет направление движения ко-

рабля, а вот, как плыть, уже определяет старпом, боцман и вся команда. Определить направление движения — это политика, а механизм реализации выбранного направления — это государство, государственные институты. Когда в Госдуме принимаются законы — это государственное управление, когда на выборах определяются претенденты во власть, это уже политика. К сожалению, на нашу политику влияют те институты, которые не должны влиять по определению, например прокуратура, Министерство юстиции. Президенту по определению (по Конституции) дано быть одновременно и государственным деятелем, и политиком. Однако правительство не должно быть политическим.

Хотелось бы, чтобы экономика доминировала, а политика основывалась в первую очередь на экономической целесообразности.

Монополии в любом виде, и в экономическом, и в политическом, всегда способствуют неравенству. Если вы очень долго являетесь олигархом, то отрыв ваш от населения все время увеличивается. Если вы все время при власти, то ясно, что ваш клан все время богаче всех остальных. Но если происходит ротация в экономике, где нет олигархата, а есть регулярная смена государственного и корпоративного менеджмента, есть возможность прихода новых собственников на рынок, куда их впускают, а не закрывают перед ними дверь. И если в политике все время идет ротация, то расслоение общества меньше. Именно конкуренция позволяет снижать дифференциацию доходов населения, выравнивая их не искусственно через подачки, а естественным путем через создание равных для всех возможностей. Разумеется, в любом обществе всегда должна быть возможность пробиться вверх. Но при этом политическая структура общества должна быть достаточно гибкой, не закостенелой. Это достигается только через полити-

ческую ротацию. Монополизм всегда способствует концентрации доходов.

Гармония между политикой и экономикой возможна. На мой взгляд, Швейцария — эталон для изучения любого политика, любого человека, который готов заниматься управлением государством. Достаточно гармоничные страны — небольшая по масштабам Голландия, Англия, которая территориально более приближена к России. На мой взгляд, то, как решена проблема баланса политики и экономики в Швейцарии действительно представляет особый интерес. Во-первых, рациональное решение национального вопроса — это единственная страна, в которой 4 титульные нации, 4 языка и при этом идеи сепаратизма ни у кого не возникает, ее просто не существует. Во-вторых, как это ни парадоксально, но мало кто знает, кто является на данный момент президентом Швейцарии. Семь человек избираются на семь лет и выполняют по кругу, каждый год меняясь, обязанности президента страны. В-третьих, нам трудно себе представить ситуацию, когда министр финансов страны, выйдя по возрасту на пенсию, становится начальником бензозаправки и сам лично заправляет автомобили. Для большинства наших государственных чиновников это покажется курьезом, но у данного явления есть глубокий философский смысл. Бывший государственный высокопоставленный чиновник, которому наверняка пенсия позволяет, не может сидеть дома, ему скучно, он находит для себя форму общения и общественного участия в жизни. В данном примере лицо не воспринятая бывшим высокопоставленным чиновником элитарность как пожизненная данность, а понимание того, что он живет в стране, где любой труд приветствуется. И это нормально, где человек действительно чувствует себя свободным в выборе вида и рода занятий, не зависимым от социальных мнений и социального чванства. Особо обращает на себя вни-

мание тот факт, что в основе Швейцарской модели экономики заложена политика высоких цен, но при этом доходы должны опережать цены. Тогда доходы служат барьером входа в это цивилизованное общество. У них бедности не может быть по определению. Второй пример — Финляндия. Страна, которая имеет менее выигрышные природные условия, чем Россия. Там нет ни нефти, ни газа. Единственное природное достояние страны — лес. Но при этом население с гордостью выращивает и продает «свой» хлеб, к которому привыкли, который любят. Экономическая невыгода его выращивания — очевидна, на 50% дороже, чем, если бы страна закупала зерно. Но... хлеб их национальное достояние, и этим определяется его ценность. Нельзя не завидовать и тому, что Финляндия — страна, которая ежегодно занимает 1-2 место по рейтингу иннова-

ционности. Значит, есть то, что можно назвать гармонией экономики и политики. На мой взгляд, к числу таких «гармоничных» стран можно отнести Данию, Швецию, Канаду. Безусловно, везде есть проблемы, но их социальная острота по сравнению с нашей страной — несопоставима.

Таким образом, конкуренция и в политике, и в экономике не просто нужна, она чрезвычайно необходима. В результате конкуренции, безусловно, появляются «халтурные» товары, идеи, политическое вранье, но ее результатом являются также и хорошие продукты, и блестящие идеи, и люди, которые реально приносят благо своей стране как в экономике, так и в политике. Другого способа развития, развития без конкуренции сегодня для России нет.

Статья поступила в редакцию 09.09.2007

---

*V. Zubov*

*Doctor of Economics, Professor,*

*Member of the Russian State Duma Committee for Loan Institutions and Financial Markets*

## **BUSINESS COMPETITION AND COMPETITION IN POLITICS: EQUALITY SIGN?**

An article published in our journal on the parallels between the competition in business and politics evoked a keen response. The editorial board is preparing a round table discussion of the topic. Here we are publishing Professor Zubov's comment on the issue in question.

УДК 339.137.025

*Кузнецова Е.И., к. э. н., доцент, Московский университет МВД России*

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В ОБЛАСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

*Формирование конкурентной среды определяется не только набором системообразующих правил, но и соответствующими механизмами, которые делают данные правила жизнеспособными.*

*Развитие конкуренции в России на современном этапе сдерживает несовершенство законов, инфраструктурные ограничения, преобладание политической мотивации над экономической.*

*В статье рассматриваются вопросы становления и совершенствования системы законодательства в области поддержания конкурентной среды, важную роль в решении которых может сыграть государственно-частное партнерство, призванное установить устойчивые связи между наукой и рынком, обеспечить коммерциализацию результатов исследований и разработок.*

В последнее время все чаще обсуждаются вопросы конкурентоспособности российской экономики в геоэкономической системе. Создаются структуры, занимающиеся этой проблемой, привлекаются иностранные эксперты.

В октябре 2006 года в рамках круглого стола «Стратегический аудит России» были предложены первые результаты исследования в рамках проекта «Повышение конкурентоспособности России: приоритеты исследований и стратегии». Проект выполняется профессором Майклом Портером, руководителем Института стратегии и конкурентоспособности Гарвардской бизнес-школы.

Напомним, что в 2005 году группе исследователей во главе с М. Портером Минэкономразвития через Центр стратегических разработок заказало исследова-

ние, основной целью реализации которого является выявление стратегических приоритетов развития российской экономики для повышения их конкурентоспособности, а также определение тех инструментов, которые российское правительство могло бы использовать для развития конкуренции в России.

По мнению М. Портера, повышению конкурентоспособности России препятствуют, с одной стороны, низкая производительность труда, устаревшие мощности и низкий уровень инвестиций в основные фонды и квалификацию сотрудников. С другой стороны, развитие конкуренции сдерживает несовершенство законов, инфраструктурные ограничения, преобладание вертикально-интегрированных компаний при неразвитости вспомогательных и родственных отраслей, преобладание

политической мотивации над экономической<sup>1</sup>.

Действительно, в последние годы в международных экспертных рейтингах индекс конкурентоспособности России снижается вопреки всем позитивным достижениям в сфере роста экономики. Одной из причин, препятствующих росту конкурентоспособности, М. Портер назвал несовершенство законов и низкую эффективность деятельности общественного сектора, т.е. меры, принимаемые правительством для обеспечения роста долгосрочной конкурентоспособности, явно недостаточны.

Индекс мировой конкурентоспособности (*GCI*) в рейтинге на 2006-2007 годы, представленный Всемирным экономическим форумом, показывает, что Россия опустилась с 53-го места, которое занимала в 2005 году, на 62-е. При этом Российская Федерация оказалась позади Китая, (54 место и Индии — 43 место, но перед Бразилией — 66 место).

По рейтингу конкурентоспособности Международного института развития менеджмента Россия находится на 54-м месте из 61-го возможного.

По конкурентоспособности Россия отстает от мировых лидеров. Лишь Индии и Китаю удалось за последний год сильно повысить конкурентоспособность.

Под конкурентоспособностью страны *IMD* понимает способность нации создавать и поддерживать среду, в которой возникают конкурентоспособные компании. Каждое государство *IMD* оценивает по четырем показателям — состояние экономики, эффективность правительства, эффективность бизнеса и состояние инфраструктуры. Всего для оценки конкурентоспособности каждой страны используется 312 подобных показателей. А их ученые оценивают по дан-

ном национальной статистики и собственного ежегодного опроса топ-менеджеров 4055 компаний, каждая из которых больше года работает в исследуемой стране.

На первых местах в списке наша страна стоит лишь по размеру бюджетного профицита, золотовалютных резервов (2-е место), темпам роста ВВП на душу населения (6-е), состоянию внешней торговли и платежного баланса. Зато по уровню инфляции, эффективности правительства, развитию инфраструктуры и состоянию среды Россия располагается на последних местах.

Исследуя подобное положение дел несложно прийти к выводу, что и бюджетный профицит, и размеры золотовалютных резервов — все это обусловлено доходами от продажи природных ресурсов.

Конкурентоспособность страны может быть обеспечена в первую очередь конкурентными преимуществами, в основе которых лежат наделенность факторами производства (природные ресурсы, рабочая сила) и степень их использования. Эти преимущества можно свести к двум группам: первая — обладание богатыми или дефицитными природными ресурсами (преимущество сырьевое) или другими факторами и вторая — низкие издержки производства (прежде всего затраты труда)<sup>2</sup>.

В основе технологических преимуществ лежат такие факторы, как ресурс знаний, технологический ресурс, инвестиционные ресурсы и др., обеспечивающие весь спектр современных конкурентных преимуществ от технологического опережения в одной или нескольких отраслях (частичное технологическое преимущество) до технологического лидерства и абсолютного преимущества страны (абсолютное технологическое преимущество). Развитие технологических факторов возможно толь-

<sup>1</sup> См.: Портер М. Повышение конкурентоспособности России: приоритеты исследований и стратегии: Доклад на заседании круглого стола «Стратегический аудит России». — Москва, 4 октября 2006 г.

<sup>2</sup> Конкурентоспособность России в 90-е годы: Межстрановой макроэкон. анализ Рос. акад. наук. Институт мировой экономики и международных отношений; Гельвановский М. И., рук., и др. — М., 2000.

ко в случае, если государство целенаправленно поддерживает создание благоприятной экономической среды и адекватного социально-политического климата в стране, детерминирующих инновационные возможности экономики, ее способность к технологическому заимствованию и усвоению новой технологии.

Соответственно, конкурентоспособность страны может быть ресурсной или технологической. Однако учитывая то, что ни одна страна не обладает ни тем, ни другим преимуществом в чистом виде, можно говорить лишь о преобладании какого-либо из них, т. е. о преимущественно ресурсной или технологической конкурентоспособности.

Конкурентоспособность современных высокоразвитых стран основана на технологических преимуществах, в то время как конкурентоспособность развивающихся — в большей степени на ресурсных<sup>3</sup>.

Углубляясь в исследование проблемы стратегического развития России, можно констатировать, что одним из условий ее решения может стать дальнейшее совершенствование системы законодательства в области обеспечения и поддержания конкурентной среды.

В правовом отношении к практике регулирования монополистической деятельности применяют два подхода: «принцип запрещения», характерный для законодательств США, Канады, Аргентины, Германии, и «принцип контроля и регулирования», распространенный в объединенной Европе и Японии. В соответствии с ним создание монополий и заключение разного рода соглашений в принципе не исключается, если это не нарушает основы рыночной конкуренции и не наносит ущерб потребителям. Речь идет об антитрестовском законодательстве США и европейской системе ан-

тимонопольного законодательства, которая предусматривает контроль за монополистическими объединениями в целях недопущения их злоупотреблений своим господствующим положением на рынке. В странах европейской системы антимонопольного законодательства предусмотрена регистрация определенных видов соглашений о создании монополий или существенном ограничении конкуренции. При противоречии указанных соглашений публичным интересам они признаются государственным органом, регистрирующим подобные соглашения, вышестоящим государственным органом или судами недействительными.

Опыт законодательства промышленно развитых стран свидетельствует о различных источниках правового регулирования пресечения недобросовестной конкуренции и монополистической деятельности: отдельно принятые антимонопольные законы и законы о пресечении недобросовестной конкуренции (Австрия, Испания, Канада, ФРГ, Швейцария); антимонопольные законы и общие нормы гражданского права в области пресечения недобросовестной конкуренции (Италия, Франция); антимонопольные или антитрестовские законы и судебные прецеденты в области пресечения недобросовестной конкуренции (Великобритания, США).

В России в основу антимонопольного регулирования положен европейский принцип контроля и регулирования, что было закреплено Законом «О конкуренции и ограничении монопольной деятельности на товарных рынках» от 22 апреля 1991 г.<sup>4</sup>, который явился первым нормативным актом, направленным на развитие конкуренции в России.

Дальнейшее развитие нормативной базы Российской Федерации в области защиты и развития конкуренции было связа-

<sup>3</sup> Конкурентоспособность России в 90-е годы: Межстрановой макроэкономический анализ РАН. Институт мировой экономики и международных отношений; Гельвановский М. И., рук., и др. — М.: 2000.

<sup>4</sup> Закон Российской Федерации «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» (с изм. и доп. от 24 июня 1992 г., 6 мая 1998 г.)//Российская газета. 1991. № 89.

но с принятием новой Конституции и Гражданского кодекса РФ, вслед за которыми были сделаны соответствующие изменения и дополнения почти во все статьи Закона РСФСР 25 мая 1995 г. «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках».

Основные принципы антимонопольного регулирования определены Конституцией РФ. Статья 8 Конституции закрепляет основополагающий принцип рыночной экономики — свободу конкуренции. Провозглашенное в п. 1 ст. 34 право граждан на свободное предпринимательство обеспечивается нормой п. 2 этой же статьи, содержащей запрет экономической деятельности, направленной на монополизацию и недобросовестную конкуренцию. Согласно ст. 74 на территории Российской Федерации не допускается установление таможенных границ, пошлин, сборов и каких-либо иных препятствий для свободного перемещения товаров, услуг и финансовых средств. Существование единого экономического пространства в государстве — необходимое условие поддержания конкуренции.

В целях координации совместных действий в области предупреждения, ограничения и пресечения монополистической деятельности и развития конкуренции страны — участники Содружества Независимых Государств 12 марта 1993 г. подписали Соглашение о согласовании антимонопольной политики. В развитие Соглашения 25 января 2000 г. в Москве участниками был подписан Договор о проведении согласованной антимонопольной политики, который подтвердил стремление воздерживаться от любых действий, наносящих экономический ущерб интересам государств — участников Договора, признавая необходимость соблюдения принципов суверенитета, равенства, отказа от дискриминации<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Договор о проведении согласованной антимонопольной политики. Совет глав правительств СНГ. 25 января 2000 г.

Помимо многосторонних актов, следует иметь в виду двусторонние соглашения, заключаемые Правительством РФ с правительствами иностранных государств.

Товарные рынки, функционирующие в условиях естественных монополий, регулируются специальным законодательством и прежде всего Федеральным законом от 17 августа 1995 г. № 147-ФЗ «О естественных монополиях», который направлен на обеспечение равного доступа к товарам и услугам, которые они производят, а также на развитие конкуренции в тех сегментах, где она возможна.

Помимо специального законодательства, нормы, определяющие антимонопольные требования при осуществлении предпринимательской деятельности, содержатся в иных актах.

Во-первых, это нормы ст. 10 и 1033 ГК РФ. Следует также отметить ст. 17 Закона РФ «О недрах», ст. 32 Федерального закона «О банках и банковской деятельности», ст. 5 Федерального закона «О поставках продукции для федеральных государственных нужд», ст. 15, 17, 20 Федерального закона «О связи», Федерального закона от 21 июля 2006 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» и другие акты.

Со вступлением в силу Федерального закона от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» утрачивают силу Закон РФ «О конкуренции и об ограничении монополистической деятельности» и Федеральный закон «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг».

Старый закон о конкуренции не распространялся на отношения, связанные с монополистической деятельностью и ограничением конкуренции на рынке финансовых услуг. Они регулировались специальным законом. Теперь отношения, связанные с конкуренцией, регулируются единым законом, вне зависимости от сферы их возникновения.

Новый закон о конкуренции не меняет концептуально подходы к регулированию отношений в сфере конкуренции. Он направлен на совершенствование правового инструментария и на повышение эффективности мер по пресечению нарушению антимонопольного законодательства.

В числе положительных сторон нового закона о конкуренции следует отметить введение определения государственной и муниципальной помощи, а также установления контроля со стороны антимонопольных органов за ее предоставлением. По оценкам экспертов, это, несомненно, будет иметь положительный эффект для малого бизнеса, который в настоящее время не может вести борьбу с монополиями, пользующимися преференциями властей.

Кроме этого, следует отметить также как сильную сторону нового закона о конкуренции установление подробного и, следовательно, эффективного механизма привлечения к ответственности нарушителей антимонопольного законодательства.

Как уже было отмечено, конкурентоспособность современных высокоразвитых стран основана на технологических преимуществах, следовательно, формирование конкурентной среды в инновационной системе является одной из главных задач.

Сегодня в России только начинают разрабатываться и действовать правовые механизмы регулирования инновационной деятельности: принимаются законы, формируются необходимые структуры. Примером этого может служить разработка и утверждение Межведомственной комиссией по научно-инновационной политике «Стратегии развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 года» (Протокол от 15 февраля 2006 г. № 1).

Стратегия подготовлена с учетом и в развитие положений Основ политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2010 года и дальнейшую перспективу (Письмо Прези-

дента Российской Федерации от 30.03.2002 № Пр-576) и Основных направлений политики Российской Федерации в области развития инновационной системы на период до 2010 года (утверждены Письмом Правительства Российской Федерации от 05.08.2005 № 2473п-П7) и призвана обеспечить комплексность и целенаправленность усилий государства, частного бизнеса и институтов гражданского общества по обеспечению динамичного и целенаправленного развития Российской Федерации в области науки и инноваций на период до 2015 года и дальнейшую перспективу.

В ней определены целевые показатели и необходимые объемы и источники финансирования. При этом рассмотрение проводилось как в рамках инерционной динамики, которая, по сути, не дает должных оснований надеяться на формирование в стране «экономики, основанной на знании» и приводит к дальнейшей стагнации науки и инноваций в стране, так и в рамках рационального варианта реализации Стратегии, основанного на разумной консервативности в увеличении бюджетных расходов и направленного на активизацию государственной политики по обеспечению инновационного развития страны.

Принята Федеральная целевая программа «Научно-технологическая база России» на 2007-2012 годы, которая, в свою очередь, призвана обеспечить комплексность и целенаправленность реализации Стратегии, объединить усилия государства, частного бизнеса и научного сообщества по обеспечению перехода Российской Федерации на инновационный путь развития.

Программа позволит обеспечить ускоренное формирование научно-технологической базы и реализацию приоритетных направлений развития науки, технологий и техники Российской Федерации, критических технологий Российской Федерации, не дублирующих тематику НИОКР иных ведомственных и федеральных целевых программ технологического профиля.

Основной целью Программы является развитие и реализация научно-технического потенциала Российской Федерации в соответствии с приоритетными направлениями развития науки, технологий и техники Российской Федерации. Программа рассматривается как логическое развитие в 2007-2012 годах ряда основных направлений ФЦНТП «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития науки и техники на 2002-2006 годы», реализация которой завершилась в 2006 году. Важнейшую роль в решении вопросов финансирования различных проектов в условиях ограниченности бюджетных ресурсов может играть государственно-частное партнерство, призванное установить устойчивые связи между наукой и рынком, обеспечить коммерциализацию результатов исследований и разработок.

Правительство РФ в Программе социально-экономического развития РФ рассматривает государственно-частное партнерство как одно из приоритетных направлений: «Развитие эффективных институтов взаимодействия государства и бизнеса является одним из важных условий формирования эффективной экономической политики, повышения инновационной активности, развития экономической и социальной инфраструктуры»<sup>6</sup>.

Как свидетельствуют отечественный и мировой опыт, основными формами государственно-частного партнерства являются договоры, контракты, концессионные соглашения о взаимодействии бизнеса и государства в тех или иных отраслях и сферах, в реализации приоритетных национальных проектов, эксплуатации производственных мощностей, развитии кон-

кретных территорий, жилищных, топливно-энергетических комплексов.

Развитию государственно-частного партнерства придается большое значение, в связи с этим в Послании Президента РФ Путина В.В. Федеральному Собранию РФ 26 апреля 2007г. сказано: «В этой связи вернусь к вопросу использования средств фонда национального благосостояния. Часть его средств должна направляться на капитализацию институтов развития, прежде всего Банка развития, Инвестиционно-го фонда, Российской венчурной компании и других. Для этого предлагаю уже в текущем году направить 300 миллиардов рублей, предусмотрев в будущем дальнейшие ассигнования на эти цели.

Что касается проектов, финансируемых за счет институтов развития, то они, на мой взгляд, должны быть посвящены решению важнейших задач в экономике.

Первое — это устранение инфраструктурных ограничений роста.

Второе — повышение эффективности использования природных ресурсов.

И третье — модернизация и развитие высокотехнологичных промышленных производств.

При этом отмечу принципиальный момент: бюджетные средства должны здесь стать не главным источником, а прежде всего катализатором для частных инвестиций»<sup>7</sup>.

Одним из эффективных инструментов реализации приоритетных проектов является использование финансовых институтов, в первую очередь государственных банков развития, для привлечения долгосрочных инвестиций в приоритетные сферы экономики.

По данным международной статистики, за счет кредитов и гарантий национальных банков развития финансируется до 10 %

<sup>6</sup> Программа социально-экономического развития Российской Федерации на среднесрочную перспективу (2006-2008 годы) (утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 19 января 2006г. №38-р).

<sup>7</sup> Послание Президента Российской Федерации В.В. Путина Федеральному Собранию 26 апреля 2007 г.//Российская газета. 2007. 27 апреля. №4353.

осуществляемых вложений в основной капитал. Во многих странах мира совокупный объем долгосрочных кредитов и инвестиций национальных банков развития достигает 5 % валового внутреннего продукта. При этом основными функциями государственных банков развития являются финансирование инфраструктурных проектов, имеющих стратегическое значение для государства, и контроль за условиями их реализации.

В связи с этим предполагается создать госкорпорацию «Банк развития и внешнеэкономической деятельности», с уставным капиталом на сумму в \$2,5 млрд. Ее созданию будет предшествовать слияние Внешэкономбанка (ВЭБ), Российского банка развития (РосБР) и Росэксимбанка.

«Банк развития и внешнеэкономической деятельности» займется среднесрочным и долгосрочным финансированием инвестиционных проектов в приоритетных отраслях экономики, оказанием содействия привлечению иностранных инвестиций, а также финансовой поддержкой экспортно-импортной политики.

Основными направлениями деятельности госкорпорации «Банк развития и внешнеэкономической деятельности» должны стать:

- долгосрочное кредитование инвестиционных проектов;
- предоставление гарантий по долгосрочным кредитам коммерческих банков, выдаваемых ими для финансирования проектов и программ общенационального значения;
- экспертиза, отбор и анализ эффективности инвестиционных проектов с привлечением при необходимости ведущих зарубежных экспертов;
- осуществление государственной поддержки малого предпринимательства;
- развитие финансового лизинга машин и оборудования;
- привлечение иностранных инвестиций, прежде всего ресурсов международных и региональных банков развития.

Банк должен стать эффективным инструментом финансирования и осуществления проектов, направленных на стимулирование научно-технического прогресса, совершенствование отраслевой структуры экономики, реализацию ряда социальных задач в таких сферах, как образование и здравоохранение.

Для реализации наиболее перспективных инвестиционных проектов Правительством Российской Федерации принято решение о создании Инвестиционного фонда Российской Федерации.

Инвестиционный фонд Российской Федерации позволит реализовать новые подходы к созданию объектов инфраструктуры, недостаточный уровень развития которой является одним из существенных препятствий экономического роста. Средства фонда предлагается также направить на развитие инновационной инфраструктуры. Расходы, которые будут осуществляться за счет средств Инвестиционного фонда Российской Федерации, предполагается использовать на условиях частно-государственного партнерства, что позволит повысить эффективность государственных инвестиций (вклад частного капитала должен быть не менее 25 %).

В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 августа 2006 г. № 516 с целью стимулирования создания в России собственной индустрии венчурного инвестирования, развития инновационных отраслей экономики и продвижения на международный рынок российских наукоемких технологических продуктов создано ОАО «Российская венчурная компания». На Российскую венчурную компанию возложены две основные функции: отбор лучших венчурных управляющих компаний на конкурсной основе и приобретение паев венчурных фондов, создаваемых этими компаниями.

Российская венчурная компания — государственный фонд венчурных фондов Российской Федерации. Она служит

источником недорогого финансирования для инновационных компаний, находящихся на ранней фазе развития. Российская венчурная компания инвестирует в венчурные фонды на следующих условиях:

- объем инвестируемых средств — от 600 млн до 1,5 млрд руб.;
- доля РВК в фонде — 49 %;
- венчурный фонд создается в виде закрытого паевого инвестиционного фонда в юрисдикции Российской Федерации.

Сейчас инвестиционные ресурсы в распоряжении Российской венчурной компании составляют 15 млрд руб., из них 5 млрд руб. намечены к инвестированию в венчурные фонды в первой половине 2007 года.

В России уже в 1998 году действовало более 40 различных венчурных фондов, представленных как российским, так и иностранным капиталом. Еще в 1993 году Европейский банк реконструкции и развития начал программу развития региональных фондов венчурного капитала на территории России.

Итак, начат первый этап формирования общих условий для развития частно-государственного партнерства в сфере инновационной деятельности.

В 2005-2006 годах приняты законы РФ: «О концессионных соглашениях» (июль, 2005 г.), «О внесении изменений в отдельные законодательные акты в связи с совершенствованием разграничения полномочий» (декабрь, 2005 г.), «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ для государственных и муниципальных нужд» (июль, 2005 г.), «Об автономных учреждениях» (ноябрь, 2006 г.), «О внесении изменений в Федеральный Закон «О сельскохозяйственной кооперации» и отдельные законодательные акты РФ» (ноябрь, 2006 г.).

В России не принят закон о технопарках, в то время как, например, в Украине закон «О специальном режиме инвестиционной и инновационной деятельности технологических парков» действует с 1999 года. Начиная с 1970-х годов технопарки начали ак-

тивно создаваться во всем мире. Сегодня в европейской инновационной инфраструктуре больше 1,5 тыс. инновационных центров и 260 научно-технологических парков.

В Польше работают и пользуются государственной поддержкой 12 технопарков, из которых семь созданы в 2003-2004 годах, т.е. уже после вступления Польши в ЕС.

Основная особенность американских технологических зон — их тесная связь с университетами и государственными исследовательскими центрами. 20% технопарков созданы университетами как их структурные подразделения, 10% — как самостоятельные единицы, 28% — на основе контрактов с разработчиками инновационных проектов, 38% — как совместные предприятия, и только 4% составляют технопарки с участием государственных структур.

Затраты на создание технопарка зависят от его специализации, размера, степени риска и, конечно, самого государства. В США для раскрутки технопарка средней величины необходимо \$10-12 млн, в Великобритании — £ 800 тыс., в Польше — \$200-300 тыс. Основную часть финансирования такие проекты в большинстве случаев получают непосредственно от государства: в Англии — 62%, в Германии — 78%, во Франции — 50%, в Нидерландах — около 70%, в Бельгии — практически 100%. В Японии наука получает от государства налоговые кредиты, чем компенсируется относительно низкий (20-30%) уровень прямого государственного финансирования.

Во многих странах при создании высокотехнологических зон применяется и обширная система льгот, например на предоставление земли, недвижимости, оборудования. Как правило, государство предоставляет льготы по налогообложению прибыли, систему ускоренной амортизации оборудования, льготы при аренде основных средств и проведении таможенных операций. Так, в Польше университетские фонды при создании технопарков осво-

бюджету от налогообложения прибыли. При осуществлении инновационных проектов в соответствии с законом о специальных экономических сферах государственная финансовая помощь предоставляется на условиях 0,5-процентной ставки рефинансирования центрального банка в размере 40% затрат; остальные 60% должны профинансировать предприятия. В Китае предприятиям, находящимся в составе свободных экономических зон, налоговые и таможенные льготы предоставляются на пять лет (для технологий с длительным периодом освоения — на семь). В частности, ставка налога на прибыль составляет 15%, а при экспорте 70% продукции — 10%. Таможенные льготы включают освобождение от импортной пошлины необходимого предприятиям оборудования, которое невозможно купить на внутреннем рынке.

Первый отечественный технопарк был создан в 1990 году в г. Томске. Первой организацией, которая взяла на себя инициативу по разработке организационно-экономических основ российских технопарков, созданию и развитию в стране структур поддержки малого инновационного наукоемкого предпринимательства, была Ассоциация содействия развитию технопарков, инновационных центров и инкубаторов бизнеса (Ассоциация «Технопарк»), начавшая свою деятельность в 1990 году.

Сегодня в России принята Государственная программа «Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий» от 10 марта 2006 г. № 328-р.

Государственную политику по содействию развитию конкуренции, предупреждению, ограничению и пресечению монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции проводит федеральный антимонопольный орган. В настоящее время таким органом является Федеральная антимонопольная служба<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Учреждена Указом Президента России от 9 марта 2004 г. № 314.

Основные задачи, функции, полномочия антимонопольного органа определены Законом о конкуренции и другими актами. Для реализации своих полномочий федеральный антимонопольный орган создает подведомственные территориальные органы, которые осуществляют деятельность в соответствии с положениями о них.

В области проведения государственной политики развития конкуренции на товарных и финансовых рынках функции и полномочия ФАС России определены Федеральным законом от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции».

Постановлением Правительства РФ от 20 февраля 2006 г. № 94 «О федеральном органе исполнительной власти, уполномоченном на осуществление контроля в сфере размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для федеральных государственных нужд» Федеральная антимонопольная служба уполномочена осуществлять контроль в сфере размещения заказов, за размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг по государственному оборонному заказу, контроль над которыми осуществляет Федеральная служба по оборонному заказу в соответствии с указом Президента Российской Федерации.

Функции и полномочия ФАС России в сфере контроля над размещением госзаказов определены Федеральным законом от 21.07.2005 № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд».

Одной из сфер деятельности Федеральной антимонопольной службы (ФАС России) является осуществление функций контроля и надзора за соблюдением законодательства в сфере рекламы, а также принятие подзаконных нормативных правовых актов в данной сфере.

Функции и полномочия ФАС России определены Федеральным законом «О рекламе», принятым в 1995 году.

К основным направлениям государственного контроля в сфере производства, размещения и распространения рекламы относятся:

- предотвращение и пресечение ненадлежащей рекламы, способной ввести потребителей рекламы в заблуждение или нанести вред здоровью граждан;
- защита от недобросовестной конкуренции в области рекламы;
- привлечение субъектов рекламной деятельности к административной ответственности за нарушение законодательства о рекламе;
- взаимодействие с органами саморегулирования рекламы.

Таким образом, можно отметить, что работа по формированию законодательной базы для поддержки конкурентной среды только началась. Следует обратить внимание на ее системный характер и принять во внимание не только стимулирование государством развития конкуренции, но и на обеспечение высокой эффективности ее осуществления. Всемирная поддержка развития конкуренции на основе развития конкурентной среды должна стать главным приоритетом в системе государственного регулирования экономики. Деятельность государства в этой сфере должна быть направлена прежде всего на формирование такой конкурентной среды, которая способна обеспечить цивилизованный, созидательный характер конкуренции, ее пре-

ращение из формы бескомпромиссной борьбы «всех против всех» в форму продуктивного экономического состязания.

#### Литература:

1. Борзило Е.Ю. Новое в российском антимонопольном законодательстве. Правовое регулирование экономической концентрации//Хозяйство и право. 2007. № 1.
2. Белов В.А. К реформе законодательства о конкуренции. Полемиические заметки. М.: Центр ЮриИнфоР, 2006.
3. Беликова К.М. Правовые акты об охране конкуренции в Европейском союзе и странах Южноамериканского общего рынка: сравнительно-правовой аспект//Законодательство и экономика. 2007. № 2.
4. Белковский А.Н. Конкурентная стратегия и Россия (точка зрения Майкла Портера)//Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 5.
5. Богомолова И.П., Хохлов Е.В. Анализ формирования категории конкурентоспособность, как фактора рыночного превосходства экономических объектов//Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 1.
6. Гельвановский М.И., Жуковская В.М., Трофимова И.Н., Чертко Н.Т. Конкурентоспособность России в 90-е годы. Межстрановой макроэкономический анализ. М.: Изд-во ИМЭМО РАН, 2000.
7. Молотников А. Конкуренция по новым правилам//Директор info. 2002. № 46.
8. Пирогова В.В. Европейское законодательство против недобросовестной конкуренции: от Парижской конвенции до новой европейской директивы//Законодательство и экономика. 2006. № 4.
9. Хашукаев Р.Ф. Государственно-правовое регулирование конкуренции на. М.: Изд-во РАГС, 2003.

Статья поступила в редакцию 30.09.2007

*E. Kuznetsova, PhD (Economics), Assistant Professor,  
doctoral candidate, Russian Ministry of the Interior Moscow University*

#### COMPETITIVE ENVIRONMENT SUPPORT LEGISLATION IMPROVEMENT

Competitive environment formation is determined not only by the systemic rules but also by the availability of the appropriate system operation launching mechanisms. Competitive development in Russia today is hampered by the incomplete legislative base, bad infrastructure and the fact that the decision making process is based upon the political, not economic incentives. The author of the article examines the issues related to the competitive environment support legislative base development and improvement. The partnerships between the state-owned and private companies might play a great part in the legislation development as their aim is to form solid links between the academic community and the market players and secure the scientific «product» marketing.

УДК 332.146:339.137.2

**Слепаков С.С.**, д. э. н., профессор, Почетный работник ВПО РФ, зав. кафедрой экономики и управления на предприятии, Пятигорский ф-л Северокавказского Государственного Технического Университета

**Катренко В.С.**, д. э. н., заместитель Председателя Государственной Думы ФС РФ

## БЮДЖЕТНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦИОННОГО КОМПЛЕКСА КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА

*Конкурентное развитие регионов современной России относится к числу мало исследованных проблем. По мнению авторов, главной причиной этого, среди множества прочих, является доминирующий характер политики федерального центра, реализуемый прежде всего в финансовой сфере, в результате чего, значительная часть регионов и муниципальных образований лишены возможности полноценного социально-экономического развития собственных территориально-экономических воспроизводственных комплексов, поставленных в зависимость от централизованного финансирования. В этих условиях еще более сложным является положение регионов-агломераций, которые в современной России, как правило, по своему организационно-правовому статусу не являются полноценными субъектами экономики. Такое положение дел препятствует развитию территориально-экономических систем, их становлению в качестве эффективных и конкурентоспособных, что служит препятствием в продвижении национальной экономики к цивилизованному рынку.*

Среди стратегических детерминант, определяющих конкурентоспособность и конкурентное поведение субъектов экономики особое место принадлежит определению (данном субъектом) границ своей стратегической зависимости и независимости в обстановке институциональных ограничений. Это положение, сформулированное Ю. Б. Рубиным<sup>1</sup>, в пол-

ной мере справедливо не только для предпринимательских фирм, но и для субъектов — территориально-экономических образований различных уровней.

Содержание конкурентоспособности региона представляет собой его эффективность в реализации условий размещения и функционирования на своей территории народнохозяйственных комплексов и населения в сравнении с другими регионами одного уровня административно-территориальной иерархии. Преимущества регионов, реализующие возможности их

<sup>1</sup> См.: Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. — М.: Маркет ДС, 2006. С. 190.

географического, природно-ресурсного, инфраструктурного, институционального, трудоресурсного, социально-культурного, информационного и других потенциалов проявляются в значениях совокупных доходов территорий, бюджетных показателях их развития, которые составляют основу инвестиционной привлекательности регионов их экономического роста.

Конкурентоспособность эколого-курортного региона — полицентрической агломерации Кавказских Минеральных Вод (далее — КМВ) в качестве одной из основных характеристик имеет бюджетную эффективность санаторно-курортного и рекреационного комплекса. Обратимся к анализу условий, определяющих ее уровень. По нашему мнению, к таковым относится прежде всего неадекватное соотношение между динамикой доходов комплекса (в ее основе — повышение цен на услуги) и налоговых доходов от его деятельности.

Как известно, стратегической целью развития бюджетного федерализма в России является создание и развитие системы бюджетного устройства, позволяющей субъектам Федерации, и структурам местного самоуправления проводить самостоятельную налогово-бюджетную политику.

Финансовые проблемы муниципальных образований в России, вообще, и региона КМВ, в частности, состоят в том, что при постоянном и высоком росте цен на услуги естественных монополий, тарифов жилищно-коммунального хозяйства, имеет место недофинансирование бюджетов всех уровней. При износе коммунальных сетей, превышающем 70%, ни один из городов региона не в состоянии обеспечить полного возмещения затрат в сфере жилищно-коммунальных услуг.

В этом одна из существенных причин, ограничивающих участие городов в развитии инфраструктуры курорта. Фактически, все, что аккумулируется в доходной части бюджетов, затем расходуется на оплату энергоносителей. При этом растет задол-

женность у городов перед поставщиками. В итоге происходит сокращение финансовых ресурсов муниципальных образований, а доля собираемых на их территориях и отчисляемых в бюджеты городов доходов — неуклонно снижается.

Регион КМВ обладает масштабными, уникальными ресурсами. Его территория составляет 5,8 тыс. км<sup>2</sup>, здесь проживает более 1 млн человек и одновременно находится не менее 40 000 приезжих, которые отдыхают и лечатся. В нем сосредоточено около трети разведанных вод и лечебных грязей бывшего СССР, выявлено более 130 источников минеральных вод, 30 типов из которых эксплуатируются более 100 лет; в 2005 году было добыто 892 тыс. м<sup>3</sup> минеральной воды, в том числе для курортного лечения было использовано 61%, а для целей розлива — 39%. Суммарные эксплуатационные запасы Тамбуканского месторождения составляют не менее 1 млн м<sup>3</sup> лечебной грязи. Климат обладает высокими оздоровительными свойствами, которые широко используются на курортах в качестве самостоятельного и высокоэффективного курортного метода лечения климатотерапией. В 2006 году количество отдыхающих превысило 630 000 человек за год при загрузке действующих мощностей на 90 и более процентов. По потенциалу курортных ресурсов регион КМВ значительно превосходит курорт Карловы Вары. В регионе работают клинические, реабилитационные, научные центры, создавшие проверенные временем, уникальные лечебно-оздоровительные технологии<sup>2</sup>.

На КМВ в течение длительного исторического периода сформировался мощный санаторно-курортный рекреационный комплекс. По данным, которые привел руководитель Администрации КМВ В.И. Ми-

<sup>2</sup> Стратегия социально-экономического развития особо охраняемого эколого-курортного региона Российской Федерации Кавказских Минеральных Вод до 2020 года. — Ч. 1. С.7, 25-26.

хайленко в докладе на заседании правительства Ставропольского края 25.12.2006, «... по состоянию на 1 января 2007 г. на Кавказских Минеральных Водах работает 121 санаторий и пансионат на 32500 мест, 26 гостиниц и туристских комплексов на 2500 мест. С каждым годом совершенствуется материальная база курортного комплекса... Ежегодно вводятся в строй новые санаторно-курортные мощности. Так, в 2006 году в Железноводске на базе санатория «Горный воздух» введены межсанаторный медико-диагностический центр и спортивно-оздоровительный центр в санатории «Дубовая Роща». Ведется реконструкция спального корпуса на 310 мест в «Центральном военном санатории» г. Ессентуки, введен в эксплуатацию санаторий «Плаза» в г. Кисловодске на 650 мест, введены в строй новые, отвечающие современным требованиям гостиницы «Европа» и «Дача генерала Николаева» в Ессентуках, «Спорт» в Пятигорске и пансионаты «Шалыпин» и «Скала» в Кисловодске».

Это позволило принять на отдых и лечение в 2006 году 625000 человек, что почти на 20000 больше, чем в 2005 году. Во исполнение Федерального закона РФ от 23.08.2004 №122-ФЗ «О государственной социальной помощи» в части обеспечения граждан — получателей услуг санаторно-курортных учреждений, 45 санаториев КМВ в 2006 году приняли на отдых и лечение около 68000 человек. Договорные обязательства с Фондом социального страхования перевыполнены, из них 9600 человек являются жителями Ставропольского края, что составляет 14,2% от общего количества льготных категорий граждан. Этот показатель, правда, уступает уровню 2005 года, вследствие того, что многие жители края отказались от путевок, предпочитая получить деньги. Санаторно-курортный комплекс региона принял на отдых и лечение 70000 детей, что составляет более 15% всех отдыхающих на КМВ, услугами курорта воспользовались более 11000 иностранных граждан.

В 2007 году ожидается ввод в Кисловодске санатория «Солнечный» на 700 мест, гостиницы «Парк-отель» на 60 мест, пансионата «Кубань» на 40 мест, в Железноводске предполагается ввод двух санаториев по 1000 мест каждый, завершится реконструкция ряда санаторно-курортных комплексов, что, в целом, будет способствовать увеличению числа отдыхающих в 2007 году.

Увеличению загрузки и повышению прибыльности детских санаториев в 2007 году будет способствовать и принятый Федеральный закон «О Фонде социального страхования Российской Федерации на 2007 год», который предусматривает увеличение стоимости одного койко-дня с 400 до 500 рублей. Общая сумма расходов по этой статье, предусмотренная Законом, составляет 14 млрд 973 млн 27 тыс. руб. Президентом Российской Федерации подписан Федеральный закон от 19.12.2006 №234-ФЗ «О бюджете Фонда социального страхования на 2007 год», согласно которому в бюджете Фонда социального страхования по расходам предусмотрено 287 млрд 493 млн 479 тыс. руб., что на 75 млрд больше, чем было в 2005 году. В 2007 году Фондом будет осуществляться оплата стоимости путевок со сроком пребывания не более 21 дня в санаторно-курортные учреждения, расположенные на территории Российской Федерации.

Предусмотрена также оплата стоимости проезда на междугороднем транспорте к месту лечения в санаторно-курортные федеральные специализированные медицинские учреждения и обратно отдельным категориям граждан, имеющим право на получение государственной социальной помощи в виде соответствующей социальной услуги в порядке, предусмотренном Федеральным законом от 17.07.1999 №178-ФЗ «О государственной социальной помощи» в пределах средств, предусмотренных Федеральным законом «О федеральном бюджете на 2007 год» в сумме

7 млрд 75 млн руб. В 2007 году средства социального страхования в сумме 3 млрд 676 млн руб. направляются на оплату полной стоимости путевок, предоставляемых застрахованным гражданам и для долечивания в санаторно-курортных учреждениях. Полная или частичная оплата стоимости путевки на срок пребывания до 21 дня за счет средств Фонда производится из расчета до 600 руб. на одного человека в сутки.

Социальная политика федерального центра способствует развитию курорта, повышению его наполняемости, поступлению финансовых ресурсов, что, безусловно, оказывает позитивное влияние. Однако данные меры не являются факторами модернизации санаторно-курортного и рекреационного комплекса КМВ. Такому развитию препятствует ряд проблем. Одной из основных является противоречивый характер межбюджетных отношений. В частности, имея в виду ситуацию в городах-курортах Кавказских Минеральных Вод, следует отметить крайне низкую значимость налогов на недвижимость и землю под объектами курорта и отдыха, которые, в принципе, должны относиться к числу основных источников доходов местных бюджетов; отмену налога с продаж; неоправданное увеличение перечня и доли федеральных налогов при сокращении региональных и местных. В сложившихся условиях муниципалитеты не заинтересованы в развитии курорта. Это обусловлено прежде всего низкой долей местных бюджетов в общей структуре налоговых доходов, которые выплачивают предприятия санаторно-курортного комплекса, а также незначительностью самих доходов.

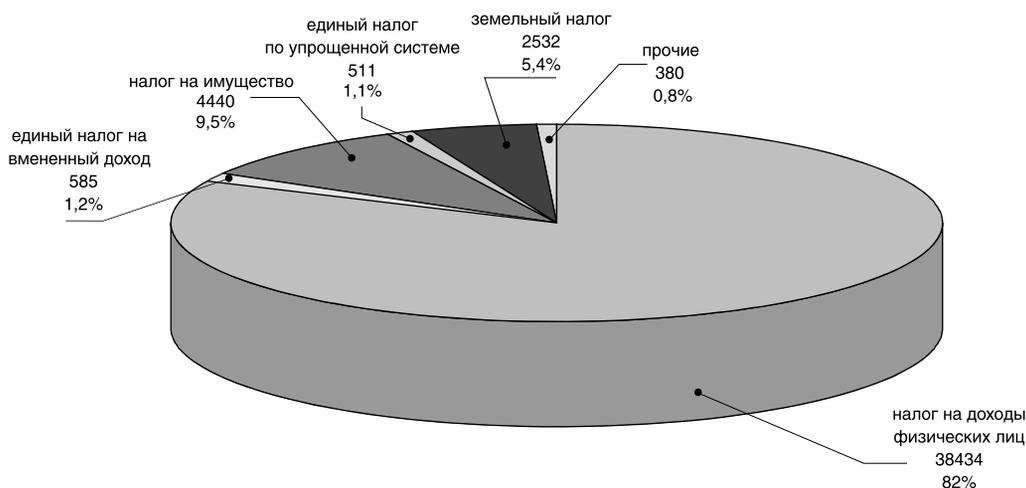
Так, за 2006 год санаторно-курортными учреждениями в консолидированный бюджет было выплачено 551761 тыс. руб. (100%), в том числе в федеральный бюджет 74768 тыс. руб. (12,5%), в бюджет Ставропольского края 339617 тыс. руб. (61,6%), в местные бюджеты 137376 тыс. руб. (24,9%).

Если учесть, что в 2006 году санаторно-курортные учреждения приняли 460933 человека, то в консолидированный бюджет, в среднем, от одного отдыхающего поступало 1197,05 руб. налогов, в том числе: в федеральный бюджет 161,6 руб., в краевой — 737,7 руб., в местный — 298,7 руб. С учетом того, что в современных условиях отдыхающий затрачивает на путевку 25000 руб., а чаще, более того, доходы местных бюджетов в размере менее 1,2% от стоимости путевки представляются неоправданно низкими<sup>3</sup>.

Характерно, что при сложившейся структуре собственности, в которой доминируют ведомственные и профсоюзные здравницы, учреждениям санаторно-курортного комплекса невыгодно демонстрировать прибыль, а владельцам санаториев предпочтительнее компенсировать убытки здравницам, нежели выплачивать налог на прибыль в соответствующие бюджеты, либо, как это имеет место в профсоюзных здравницах, не инвестировать, или же инвестировать минимально возможные средства в развитие здравниц.

В результате этого, обращаясь к структуре налогов, поступающих в бюджет, в частности г. Кисловодска (рис. 1), налога на прибыль не обнаруживается. «Львиную» долю составляет налог на доходы физических лиц. При этом налог на имущество, исчисляемый по низкой ставке от инвентаризационной стоимости имущества, составляет в общей структуре 9,5%. В то же время земельный налог — лишь 5,4%. Таким образом, монополия рента присваивается не государственным и не местными бюджетами, а санаториями — фактически, их владельцами. С учетом того, что более 70% мест в санаториях региона принадлежит ведомственным и профсоюзным

<sup>3</sup> Рассчитано по данным: Region. kmv. ru; Информация и итоги загрузки санаторно-курортного и туристского комплекса за декабрь и 12 месяцев 2006 года.



**Рис. 1.** Структура налогов, полученных от санаторно-курортных учреждений г. Кисловодска в 2006 году

здравницам, речь идет прежде всего об интересах данных структур.

Налог на имущество и земельный налог в сумме составляют менее 15%. Аналогичная ситуация существует и в других городах-курортах. Это свидетельствует о том, что наиболее ценные ресурсы не служат основными источниками доходов местных бюджетов.

Значимой проблемой бюджетного обеспечения городов КМВ служит существенное преимущество в темпах роста уровня

тежами данных структур. По нашему мнению, главной причиной образования «черных дыр» в финансовой системе региона является крайне низкий уровень налоговой дисциплины при явной неэффективности системы финансового контроля за деятельностью учреждений и предприятий данной сферы (табл. 1).

Исходя из приведенных данных, санаторно-оздоровительные услуги за период с 1999 по 2005 годы подорожали в 2,17 раза, гостиничные услуги — в 2,85 раза; ус-

Таблица 1

**Индекс потребительских цен на услуги санаторно-курортного и туристического комплексов в Ставропольском крае (декабрь к декабрю предыдущего года, процентов)<sup>4</sup>**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2005/2000, раз
Санаторно-оздоровительные	131,4	125,3	126,8	120,5	95,1	119,4	2,17
Гостиниц и других мест проживания	127,8	126,3	129,9	118,6	128,6	115,7	2,85
Туризм	...	...	132,0	125,1	113,0	111,9	2,09

доходов учреждений курорта и рекреации, промышленных предприятий по разливу минеральных вод над налоговыми пла-

<sup>4</sup> По данным: Туризм и туристские ресурсы в Ставропольском крае // Статистический сборник/Ставрополь. 2006. С. 5.

Таблица 2

**Общее количество мест и количество мест в эксплуатации в санаторно-курортных учреждениях городов-курортов федерального значения на КМВ в декабре 2006 года<sup>7</sup>**

	Ессентуки	Железноводск	Кисловодск	Пятигорск	Всего
Общее количество мест	9090	4975	12030	7475	33570
В эксплуатации в санаторно-курортных учреждениях	7072	4421	10190	5830	27513
Доля в конечной емкости курорта, %	77,8	88,9	84,7	78	82

луги туризма с 2001 по 2005 годы возросли в 2,09 раза. Налоговые платежи в консолидированный бюджет всех здравниц КМВ за период с 2001 по 2005 годы возросли, соответственно, с 235 млн руб. до 480 млн руб., т.е. в 2,04 раза<sup>5</sup> при том, что за этот период количество отдыхающих в учреждениях санаторно-курортной сферы и рекреации возросло в 1,27 раза<sup>6</sup>.

К сожалению, мы не располагаем необходимыми данными, которые позволили бы более точно соотнести индексы роста цен на услуги санаторно-курортного комплекса и рекреации с приростом совокупных налоговых платежей данной отрасли в консолидированном бюджете.

Однако даже представленные соотношения со всей очевидностью свидетельствуют о том, что цены на услуги растут значительно более высокими темпами, чем суммы уплачиваемых налогов, что служит основанием для вывода о неэффективной деятельности санаторно-курортного и рекреационного комплекса КМВ с позиций реализации бюджетных интересов.

Сомнительны по своей достоверности данные об эксплуатации коечной емкости

в санаторно-курортных учреждениях городов-курортов федерального значения (табл. 2).

В соответствии с приведенными данными, в санаторно-курортных учреждениях эксплуатируется лишь 82% от коечной емкости курорта, т.е., около 20% (в Ессентуках и Пятигорске — более 22%) мест вообще не эксплуатируется.

Требуется проверка соответствия цен, по которым реализуются путевки в здравницах, показателям, которые представлены в отчетности. К этому, по нашему мнению, дает основание выполненный авторами расчет средней цены путевки по профсоюзным и ведомственным здравницам (табл. 3).

Указанные цены на путевки за тот же период существенно ниже цен, представленных на официальном сервере Администрации Кавказских Минеральных Вод.

При этом цены на санаторные путевки характеризуются, значительным диапазоном их средний уровень составляет от 25 до 35 тыс. руб. (за 21 день отдыха и лечения). От работы санаторно-курортных учреждений КМВ за 12 месяцев 2006 года было внесено в бюджеты всех уровней 551 млн 761 тыс. руб. налоговых платежей, в том числе 74 млн 768 тыс. руб. — федеральный,

<sup>5</sup> См.: Михайленко В.И. Выступление на заседании правительства Ставропольского края 25.12.2006.

<sup>6</sup> По данным: Туризм и туристские ресурсы в Ставропольском крае//Статистический сборник/Ставрополь. 2006. С. 20.

<sup>7</sup> Рассчитано по данным: *Region.kmv.ru*; Информация и итоги загрузки санаторно-курортного и туристского комплекса за декабрь и 12 месяцев 2006 года.

Таблица 3

**Средняя цена путевки (21 день) по профсоюзным и ведомственным санаторно-курортным учреждениям в декабре 2006 года<sup>8</sup>**

	Ессентуки	Железноводск	Кисловодск	Пятигорск	Совокупные показатели по городам
Принято на лечение, чел.	7299	5629	15595	8352	36875
Предоставлено койко-дней	134 678	94 353	228 989	133 953	591 982
Средний срок пребывания 1 чел. (дней)	18,5	16,8	14,7	16	16,5
Получено доходов от основной деятельности санаторно-курортных учреждений, млн руб.	116	83	190	92	481
Количество реализованных полноценных путевок (сроком 21 день)	6 413	4 493	10 904	6 379	28 189
Средняя цена путевки, руб.	18 088	18 473	17 425	14 422	17 063

339 млн 617 тыс. руб. — в краевой и 137 млн 376 тыс. руб. — в местные бюджеты. Недоимка заметно сократилась по сравнению с 2005 годом и составила 10 млн 943 тыс. руб. В тоже время, по данным 2006 года, налоговые доходы, полученные, в сфере санаторно-курортного комплекса в целом были распределены следующим образом: федеральный бюджет — 13,6%, бюджет субъекта федерации — 61,6%, местные бюджеты — 24,9%, при этом доля бюджета города Ессентуки составила 27% (30,4 млн руб.), Железноводска — 30,4% (33,1 млн руб.), Кисловодска — 22% (46,9 млн руб.), Пятигорска — 24,2% (менее 28 млн руб.)<sup>9</sup>.

Санаторно-курортные учреждения интенсивно эксплуатируют городские инженерные сети, дороги, коммуникации, другие объекты инфраструктуры и эти

затраты городов-курортов не компенсируются платежами предприятий и финансовой поддержкой государства. В данном случае уместно привести пример Карловых Вар, где с каждого санаторного места 15 крон в сутки направляется в местный бюджет, а самому городу государство ежегодно выделяет порядка 200 млн крон только на содержание зон отдыха и благоустройство (крона и рубль в соотношении с долларом стоят одинаково). В итоге бюджет Карловых Вар, население которого составляет 50 тыс. человек, вдвое превосходит, например, бюджет г. Кисловодска, население которого составляет 136 тыс. человек<sup>10</sup>.

В ситуации, когда владельцами предприятий санаторно-курортного комплекса являются, как уже отмечалось, преимущественно нерезиденты, основная часть

<sup>8</sup> Рассчитано по данным: см. там же.

<sup>9</sup> Рассчитано по данным: *region.ru*. — Официальный сервер администрации КМВ.

<sup>10</sup> См.: Кисловодская газета. 2004. Среда. 21 апреля.

Таблица 4

**Налоговые доходы от работы гостиниц и туристских фирм  
в городах-курортах КМВ в 2006 году<sup>12</sup>**

	Приняли на проживание, чел.	Налоговые доходы в консо- лидированном бюджете (руб.)	Налоговые доходы в местном бюджете	Налоговые доходы в консо- лидированном бюджете от 1 чел., в руб.	Налоговые доходы в мест- ном бюджете от 1 чел., в руб.
Ессентуки	16 926	323 000	169 000	19,08	9,99
Железноводск	11 507	1 171 000	442 000	101,76	38,41
Кисловодск	15 969	6 984 000	635 000	437,35	39,77
Пятигорск	47 905	9 464 000	3 580 000	197,57	74,73
Туркомплекс КМВ	108 881	21 711 000	5 306 000	199,40	48,73

доходов не остается на предприятиях курорта и отдыха, а уходит за их пределы и вообще из эколого-курортного региона.

Одновременно с этим, доходы от предприятий санаторно-курортного комплекса не играют существенной роли в формировании и исполнении бюджетов вышестоящих уровней. Так, доля поступлений от предприятий санаторно-курортного комплекса КМВ в бюджете субъекта РФ — Ставропольского края в период 2005-2006г. составляла менее 1,9% (краевой бюджет 2005 года был исполнен в сумме, близкой к 29 млрд руб., а его доходы от санаторно-курортного комплекса КМВ составили 548,8 млн руб.). Если же говорить о совокупной доле четырех городов-курортов — Ессентуков, Кисловодска, Железноводска и Пятигорска, то она составила в бюджете края лишь 0,4%<sup>11</sup>.

Очевидно, что доля санаторно-курортного комплекса в доходах федерального бюджета мизерна. Исходя из этого, не вызывает сомнений то, что совокупная доля федерального бюджета и субъекта Федерации превышающая 75% общей суммы

налоговых доходов получаемых от санаторно-курортного комплекса неоправданно высока. Она может и должна быть существенно снижена.

Обратимся к вопросу о налогообложении гостиниц и туристских фирм и роли налоговых выплат в развитии местных бюджетов городов-курортов федерального значения (табл. 4).

При анализе таблицы обращает на себя внимание широкий, ничем не оправданный диапазон доли налогов в местные бюджеты в общей сумме налоговых платежей. Так, по Ессентукам этот показатель составляет 52,3%, по Железноводску — 37,78%, по Кисловодску — лишь 9,1%, по Пятигорску — 37,8%. Если же взять средний показатель по туркомплексу КМВ, то он составляет 24,44%<sup>13</sup>.

Кроме того, обращает на себя внимание то, что доля налоговых выплат существенно ниже предписываемой действующим законодательством. Так, в регионе КМВ функционирует 26 туркомплексов, гостиниц и мотелей, имеющих 2712

<sup>11</sup> Рассчитано по данным: Ставропольский край и его регионы (статистический сборник). Территориальный орган федеральной службы государственной статистики по Ставропольскому краю. С. 2-6, 36. *Region.kmv.ru*. — Официальный сервер администрации КМВ.

<sup>12</sup> Рассчитано по данным: *Region.kmv.ru*.

<sup>13</sup> Рассчитано по данным: *Region.kmv.ru*; Информация и итоги загрузки санаторно-курортного и туристского комплекса за декабрь и 12 месяцев 2006 года.

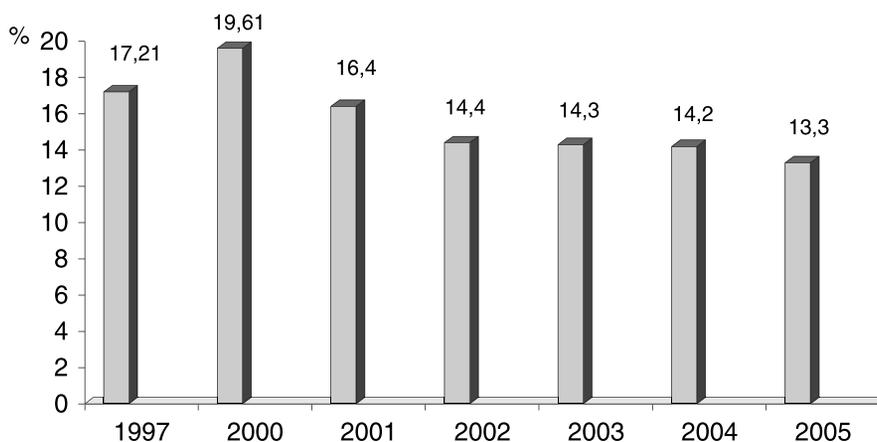


Рис. 2. Доля Ставропольского края по реализации минеральной воды в России (%)<sup>16</sup>

мест. От основной деятельности комплекса доходы в 2006 году составили 228 млн 370 тыс. руб. Таким образом, доля налогов в консолидированном бюджете составила лишь 9,5%, а, соответственно, в местных бюджетах — лишь 2,3% от доходов по основной деятельности комплекса<sup>14</sup>.

Вызывает сомнение достоверность данных об использовании гостиничного фонда. Так, по 2005 году, в городах — федеральных курортах КМВ коэффициент использования составлял: по Ессентукам — 13%, в Железноводске — 34%, в Кисловодске — 28%, в Пятигорске — 0,07%<sup>15</sup>

Не удивительно, что за 12 месяцев 2006 года гостиницами и туркомплексами КМВ было принято лишь 108881 человек. Совокупные доходы от их приема составили 228 млн 370 тыс. руб., в то же время налоговые платежи в консолидированный бюджет — 21 млн 711 тыс. руб., а в местные бюджеты было выплачено лишь 5 млн 306 тыс. руб. Руководствуясь этими данными, несложно подсчитать, что доход от туркомплекса и гостиниц региона КМВ на одного отдыхающего в 2006 году составлял 2097,4руб., соответственно, налого-

вые платежи на одного отдыхающего составляли 199,4руб., в том числе в местный бюджет — 48,73руб., что составляет лишь 2,3% от дохода, полученного от одного отдыхающего.

Обращаясь к вопросу о значимости промышленного розлива минеральной воды в финансовом обеспечении региона КМВ, следует отметить, что этот вид деятельности является масштабным, значимым. Достаточно сказать, что из всех видов промышленной продукции, которая производится в Ставропольском крае, реализация минеральной воды имеет в России наиболее высокий показатель (рис. 2).

В регионе КМВ зарегистрированы 53 завода и специализированных цеха, которые занимаются промышленным розливом минеральных вод. В этой деятельности задействованы все города и районы региона (рис. 3).

Проблемы функционирования данной отрасли, как следует из результатов проверки Счетной палаты РФ «Аудит эффективности использования государственных природных лечебных ресурсов в особо охраняемом эколого-курортном регионе — Кавказские Минеральные Воды», которые были рас-

<sup>14</sup> Рассчитано по данным: см. там же.

<sup>15</sup> См.: Туризм и туристические ресурсы в Ставропольском крае. 2006. С. 17.

<sup>16</sup> По данным: Ставропольский край и его регионы. 2006. С. 12.

смотрены в администрации КМВ при участии ОАО «Кавминкурортресурсы», состоят в том, что при росте объемов добытой и использованной минеральной воды основным недостатком организации использования гидроминеральной базы региона КМВ является низкий процент добычи минеральных вод. Так, в 2005 году объем добычи составил от 7,3 до 38,8% от утвержденных Государственной комиссией по запасам полезных ископаемых Министерства природных ресурсов России эксплуатационных запасов.

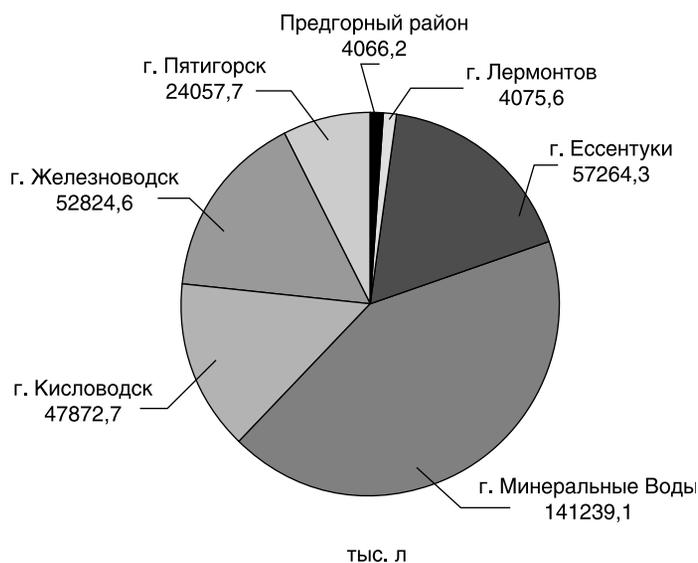
Промышленные запасы минеральных вод в особо охраняемом эколого-курортном регионе Российской Федерации — КМВ составляют 16,6 тыс. м<sup>3</sup> в сутки или 6 млн 59 тыс. м<sup>3</sup> в год. Фактический расход составил в 2006 году: на бальнеолечение — 540 тыс. м<sup>3</sup>, т.е. 8,9%, на промышленный розлив — 331 тыс. м<sup>3</sup> (столь низкая доля промышленного розлива в общей структуре расхода минеральных вод — до 40% — также дает основание сомневаться в достоверности отчетных данных), т.е. 5,5%, на питье — 12 тыс. м<sup>3</sup>, т.е. 0,2%<sup>18</sup>.

При этом характерно то, что из 53 предприятий фактически стабильно работали лишь 35-40 предприятий, а, например, в декабре 2006 года работали 29 заводов и специализированных цехов.

Соответствует ли реальная действительность данным, которые были представлены аудиторам Счетной палаты об объемах розлива минеральных вод, а также о работе предприятий, тем более при постоянном увеличении их количества?

<sup>17</sup> По данным: Информация о промышленном розливе минеральных вод за декабрь и двенадцать месяцев 2006 года. /region kmv. ru.

<sup>18</sup> См. там же.



**Рис. 3.** Информация о промышленном розливе минеральной воды предприятиями КМВ за 12 месяцев 2006 года (331 млн 128 тыс. 700 литров)<sup>17</sup>

По нашему мнению, в этом случае необходим качественно новый, эффективный механизм контроля за деятельностью данных структур, который позволил бы дать определенные и обоснованные ответы на поставленные вопросы, тем самым увеличить налогооблагаемую базу данной сферы.

От работы заводов по розливу минеральных вод в консолидированный бюджет в 2006 году поступило, в целом, без малого 2,4 млрд руб., в том числе в краевой и местные бюджеты 48 млн 241 тыс. руб. — 20,2% консолидированного бюджета<sup>19</sup>.

Представляется, что столь высокий уровень платежей в федеральный бюджет (без малого 80% консолидированного бюджета) является явно и существенно завышенным. В данном случае не принимаются во внимание бюджетные интересы региона и расположенных в нем муниципальных образований. Что же касается на-

<sup>19</sup> См.: там же

Таблица 5

**Рейтинг городов и регионов КМВ по реализации предприятиями минеральной воды и налоговым платежам от полученных доходов в местные бюджеты в 2006 году<sup>21</sup>**

№ п. п.		Реализовано минеральной воды за 12 месяцев 2006 г.	Рейтинг
1	Кисловодск	3 (47872 тыс. л)	1
2	Железноводск	2 (52553,1 тыс. л)	3
3	Ессентуки	1 (57264,3 тыс. л)	2
4	Пятигорск	4 (24057,7 тыс. л)	4
5	Предгорный район	6 (4066,2 тыс. л)	5
6	Лермонтов	5 (4076,6 тыс. л)	6

логовых платежей в местные бюджеты, то в этом случае имеет место довольно широкий диапазон долей муниципальных образований в платежах предприятий в консолидированный бюджет при едином налоговом законодательстве, что трудно объяснить.

Так, за 12 месяцев работы в 2006 году в местный бюджет заводы по производству минеральных вод г. Ессентуки перечислили 10%, Кисловодска — 3,7%, Железноводска — 12%, Пятигорска 24,3%, Предгорного района — 15,5%, Лермонтова — 17,4%<sup>20</sup> от перечислений в консолидированный бюджет.

В итоге имеет место расхождение рейтингов по производству минеральной воды и налоговым платежам от полученных доходов в местные бюджеты по различным городам, что неестественно (табл. 5).

Экономический рост, эффективность развития промышленных предприятий, производящих минеральную воду в регионе КМВ, действительно относятся к числу ключевых вопросов повышения уровня конкурентоспособности его экономи-

ки. Достижение в этой области высоких показателей требует стимулирующих мер со стороны федерального центра, субъекта федерации, местных структур. Из числа известных мер такого рода можно назвать аудиторские и другие многочисленные проверки на предприятиях, конкурсы, победы в которых подкрепляют бренды победителей. Однако этого явно не достаточно.

Обратимся к практике налогообложения производителей минеральных вод. Сегодня в России разливают три типа подземных питьевых вод: пресные (родниковые или артезианские); природные минеральные (столовые, лечебно-столовые и лечебные); искусственно-минерализованные (прошедшая дополнительную очистку водопроводная или пресная вода из скважины, в которую потом добавляются те или иные соли). Различная цена на эти воды (за исключением лечебных) примерно одинакова. Доходы же, в условиях неравного налогообложения, различны. Производители пресной и искусственно-минерализованной воды платят фиксированный водный налог с объема добытой воды, который в различных регионах равен от 0,02 до 0,04 коп. за 1 литр добытой воды. Организации, реализующие при-

<sup>20</sup> Рассчитано по данным: там же.

<sup>21</sup> Рассчитано по данным: там же.

родные минеральные воды, должны платить налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ), так называемую природную ренту в размере 7,5% от отпускной цены, что составляет 40-60 коп. за литр.

Конкурентные преимущества производителей пресных и искусственно минерализованных вод необоснованны в силу ряда причин. Во-первых, последние, в своей основе также имеют воду, взятую из природы, которая с тем же основанием может быть отнесена к полезным ископаемым (если воспользоваться логикой законодателей). Во-вторых, реальные полезные ископаемые (алмазы, нефть, руды) на рынке безальтернативны. Природные минеральные воды на рынке имеют пищевые аналоги. В этом их существенное отличие от общепринятых полезных ископаемых. В-третьих, ставка налога на минеральную воду взимается с доходов предприятий от реализации, которая, помимо стоимости добычи, включает очистку, консервацию, рекламу, стоимость бренда, бутылку, этикетку, пробку. Стоимость добычи составляет сотые доли от стоимости реализации бутылки минеральной воды.

Поэтому, если речь идет о добыче полезных ископаемых, то базой для расчета налога в этом случае должна служить стоимость затрат предприятия, связанных, исключительно, с добычей полезного ископаемого. Явное несовершенство системы налогообложения в данной области, не принимающее во внимание того обстоятельства, что добыча минеральной воды — это рынок монополистической конкуренции, добыча полезных ископаемых — это, как правило, рынок олигополии, требует уточнения, поскольку доходы олигополии существенно отличаются от доходов, которые получают участники конкурентного рынка.

Поэтому в бюджетном кодексе их следовало разделить и ввести особую ставку налогообложения для минеральных вод, например, не 7,5%, а 3,2%, и не от отпускной цены бутылки минеральной воды, а от це-

ны добычи. Для региона и производителей смысл данных преобразований состоит в том, чтобы, добившись защиты конкуренции, создать необходимые условия для повышения объемов производства продукции, а, следовательно, и для роста налогооблагаемой базы. Одновременно с этим следует добиваться более значительных поступлений природной ренты в доходы местных бюджетов.

Инициатором политических действий, направленных на модернизацию действующей системы налогообложения, должны выступить администрация КМВ совместно с их производителями, взаимодействуя с парламентскими структурами регионов, Союзом промышленников и предпринимателей, Конгрессом деловых кругов и другими заинтересованными структурами.

В итоге, характеристика бюджетной эффективности санаторно-курортного и рекреационного комплекса КМВ, как основного критерия конкурентоспособности его экономики служит основанием для вывода о том, что стратегическая цель политики бюджетного федерализма, дающая возможность территориям и структурам местного самоуправления проводить самостоятельную бюджетную политику, в регионе КМВ в сложившихся условиях не реализована.

Противоречивый характер межбюджетных отношений в регионе КМВ проявился в неоправданно низкой значимости доходов курорта и рекреации в бюджетном финансировании региона, сокращении и без того низкой доли местных бюджетов в налоговых доходах, что является причиной экономической незаинтересованности муниципалитетов в развитии учреждений и предприятий данной сферы.

Формированию бюджетных доходов в регионе КМВ препятствуют: экономическая неэффективность санаторно-курортных предприятий и учреждений, и прежде всего находящихся в общественных формах собственности (государство, профсо-

юзы), низкий уровень налоговой дисциплины в условиях неэффективности системы финансового контроля учреждений курорта и рекреации, а также предприятий по розливу минеральных вод, наконец, недостаточный уровень финансирования курорта КМВ и местных бюджетов региона федеральным центром и субъектом РФ — Ставропольским краем.

В связи с изложенным, следует признать справедливость мнения профессора Р.А. Фатхутдинова, считающего, что: «повышение конкурентоспособности отечественных товаров, отраслей, регионов, страны в целом во многом зависит от качества государственного регулирования конкурентной среды. Качество этой работы на всех уровнях управления очень низкое»<sup>22</sup>.

Решение проблем, выявленных и обобщенных авторами послужило бы созданию необходимых условий повышения эко-

номической и социальной эффективности и конкурентоспособности региона КМВ.

### Литература

1. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. — М.: Маркет ДС, 2006.
2. Стратегия социально-экономического развития особо охраняемого эколого-курортного региона Российской Федерации Кавказских Минеральных Вод до 2020 года. // Ставропольский край и его регионы. 2006.
3. Информация и итоги загрузки санаторно-курортного и туристского комплекса за декабрь и 12 месяцев 2006 года. // *Region.kmv.ru*.
4. Туризм и туристские ресурсы в Ставропольском крае // Статистический сборник / Ставрополь. 2006.
5. Михайленко В. И. Выступление на заседании правительства Ставропольского края 25.12.2006.
6. Официальный сервер администрации КМВ.
7. Ставропольский край и его регионы. 2006.
8. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. Эксклюзивные технологии формирования стратегии повышения конкурентоспособности организации: теория, методика, практика. — М.: ЭКСМО, 2004.

<sup>22</sup> Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. Эксклюзивные технологии формирования стратегии повышения конкурентоспособности организации: теория, методика, практика. — М.: ЭКСМО, 2004. С. 53.

Статья поступила в редакцию 15.10.2007

---

*S. Slepakov, Doctor of Economics,  
Professor, Distinguished Educationalist of the Russian Federation, Head of Corporate  
Management Chair, Pyatigorsk Branch of the State Technical University of the Northern Caucasus*

*V. Katrenko, Doctor of Economics, Deputy Speaker of the Russian State Duma*

### BUDGET EFFICIENCY OF RESORTS AND RECREATION CENTERS IN CONTRIBUTING TO THE COMPETITIVENESS LEVEL INCREASE IN THE REGIONAL ECONOMY

The modern Russian regions' development is an issue that has been poorly researched. According to the authors, the main reason for that (among other things) is the fact that the federal center uses its domineering policies that are especially clearly seen in the financial sphere. As a result, many regions and country constituent territories have no opportunity to continue the social and economic development of their businesses and production sector as it is determined by the funds allocated centrally. Consequently, the regional agglomerations find themselves in an even more complicated situation as they are, as a rule, not regarded as independent economic entities by the modern Russian legislative bodies. This is the reason why the regional economic systems' development is hampered, they cannot become competitive and efficient, and thus, the national economy cannot enter the «civilized» market.

УДК 338.264

**Банникова Н.В.**, д. э. н., зав. кафедрой предпринимательства  
Ставропольского государственного аграрного университета

## ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В АГРАРНОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ

*Формирование стратегически активных субъектов хозяйствования в постсоветской России — закономерный процесс, требующий создания и развития соответствующей теоретико-методологической базы стратегического планирования, позволяющей в полной мере учесть российскую специфику, а также особенности отдельных отраслей. Аграрный сектор экономики обладает столь ярко выраженной спецификой по отношению к другим сферам материального производства, что возникает необходимость на основе систематизации и адаптации к его особенностям основных положений теории и практики стратегического планирования, выработать особые подходы в этой области.*

Потребность в стратегическом планировании в условиях перехода к рыночной экономике закономерно повышается вследствие увеличения степени изменчивости внешней среды, в которой действуют отечественные предприятия. В системе стратегического планирования не предполагается ни то, что будущее будет лучше прошлого, ни то, что его можно изучить методом экстраполяции, что полностью соответствует современной ситуации в России. Поэтому экстраполяция заменяется стратегическим анализом, главной задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, шансов, которые, с одной стороны, способны изменить сложившиеся тенденции, а с другой — подготовить организацию к неожиданным изменениям.

Таким образом, формирование стратегически активных субъектов хозяйствования в постсоветской России — закономерный процесс, требующий создания и развития соответствующей теоретико-методологической базы стратегического планирования, позволяющей в полной мере

учесть российскую специфику. Данная специфика имеет много аспектов. Это не только переходный тип экономики, но и менталитет основной массы российских менеджеров, традиции межличностных отношений участников производственного процесса, этика ведения бизнеса, особенности законодательных и нормативных актов, регламентирующих экономическую деятельность. Перечисленные признаки относятся и к аграрному сектору экономики, который, в свою очередь, обладает целым рядом специфических особенностей. Например, низкая конкурентоспособность отечественной сельскохозяйственной продукции, повышение которой является приоритетной задачей на ближайшее пятилетие, складывается в результате мультипликативного влияния не только характерных для России рыночных отношений, но и особенностей аграрной сферы<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> См.: Гордеев А.В. О государственной программе развития сельского хозяйства на 2008-2012 годы / Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2007. №9. С. 6-10.

Специфические черты сельскохозяйственного производства накладывают свой отпечаток как на осуществление хозяйственной деятельности в целом, так и на процесс стратегического планирования в частности.

Как известно, ключевая особенность сельского хозяйства состоит в использовании средств производства естественного происхождения: земли, растительных и животных организмов и т. д., которые имеют свои естественные законы развития. Эта особенность нашла свое отражение в формировании специальных зональных систем ведения сельского хозяйства, которые определяют способ соединения главных факторов функционирования аграрного производства — земли, труда и капитала. С помощью таких систем обосновываются типы сельскохозяйственных предприятий с общими существенными чертами экономики, организации, технологии, принципами сочетания отдельных отраслей, наилучшими для природно-экономических условий конкретной зоны. В настоящее время сложившиеся системы ведения сельского хозяйства во многом исчерпали себя, поэтому ученые ставят вопрос о необходимости разработки их перспективных вариантов. Естественно, в процессе стратегического планирования необходимо прогнозировать изменения в системах ведения производства, а также учитывать те закономерности и принципы, которые в них отражены, при выборе направлений развития предприятий.

Использование основного средства производства — земли — сопряжено с целым рядом ее особенностей, к которым относятся незаменимость, необходимость поддержки плодородия, пространственная ограниченность, постоянство местонахождения. Эти факторы во многом определяют иммобильность сельскохозяйственного производства, которая, вступая в противоречие с нарастающей степенью турбулентности внешней среды, предполагает определение

специфических, свойственных только аграрному сектору стратегий. Например, стратегия роста сельскохозяйственных организаций может быть связана с социальной стратегией, чем обеспечивается привлечение владельцев земельных паев.

Еще одна российская особенность, играющая серьезную роль на современном этапе функционирования аграрного сектора, — непроработанность земельного законодательства, в результате чего не решены важнейшие вопросы оборота земель сельскохозяйственного назначения. Неуверенность в будущем, как владельцев земельных паев, так и руководителей сельскохозяйственных предприятий, использующих сельскохозяйственные угодья на условиях аренды, негативным образом сказываются и на возможности разработки обоснованной стратегии.

Другой аспект влияния природных факторов — аритмичность функционирования сельского хозяйства под влиянием природно-климатических условий производства. В системе рисков агробизнеса особую роль играют природно-метеорологические риски, которые представляют потенциальную угрозу потерь активов, прибыли, доходов и т. д. В связи с этим стратегическое планирование в сельскохозяйственных организациях является ключевой функцией стратегического риск-менеджмента, позволяющего погашать, предупреждать, уменьшать уровень неблагоприятного воздействия на процесс и результаты производства.

Следующая, требующая серьезного внимания особенность аграрного сектора состоит в том, что он отличается сложной, очень неоднородной и подвижной институциональной структурой. В его состав входят не только крупные и средние сельскохозяйственные организации различных организационно — правовых форм, но и малый сектор. Личные подсобные хозяйства населения, не имеющие статуса предприятий, по-прежнему вносят весомый вклад в производство сельскохозяйственной про-

дукции. Вклад крестьянских (фермерских) хозяйств значительно скромнее, однако этот сектор демонстрирует последние пять лет высокие устойчивые темпы роста, в то время как результаты производства крупных и средних сельскохозяйственных организаций отличаются нестабильностью.

Указанные товаропроизводители разных форм собственности и хозяйствования, разных масштабов деятельности связаны между собой тесными технологическими, социально-экономическими и другими взаимоотношениями, которые нельзя игнорировать. Речь идет об особой структуре российского агропроизводства. Коллективистское мышление вместе со сложившимся балансом использования трудовых ресурсов и потребления приводят к уникальной ситуации пересечения трех систем: рыночной, общинной и домохозяйственной.

Таким образом, в процессе стратегического планирования необходимо учитывать системный характер аграрного производства на отдельной территории как сложного формирования самостоятельных, самоуправляемых его частей на основе согласования интересов всех его субъектов, равноправия всех форм хозяйствования. Например, при разработке стратегии развития крупного сельскохозяйственного предприятия следует учитывать и его политику по отношению к личным подсобным хозяйствам, которая может быть ориентирована на усиление или сокращение поддержки, кооперацию по отдельным направлениям и т. д.

Другой особенностью российской аграрной сферы является то, что деятельность сельскохозяйственных предприятий связана со значительно более высоким уровнем социальной ответственности, чем в какой-либо другой отрасли. Такое положение сложилось еще в предреформенный период, но и сейчас оно мало изменилось. Перспективы развития многих сельских территорий напрямую зависят от успешности агробизнеса, и, разрабатывая стратегию своего развития, пред-

приятия не могут оставить без внимания социальные проблемы не только своих работников, но и пенсионеров, других социально незащищенных жителей данной территории.

Еще один аспект многоукладности состоит в том, что уникальная организационно-экономическая структура российского аграрного комплекса ограничивает возможности применения опыта стратегического планирования, накопленного в сельскохозяйственном производстве развитых стран.

Обзор иностранных литературных источников по изучаемой проблеме показывает, что вопросам стратегического планирования в фермерских хозяйствах уделяется пристальное внимание ученых. В работе Ф. Давида доказано, что подходы с позиций стратегического менеджмента являются вполне приемлемыми для сельского хозяйства<sup>2</sup>. Они помогают структурировать сложность принятия решений фермерами. По мнению Т. Бенсона, стратегическое планирование позволяет аграрному бизнесу быть более преактивным, чем реактивным при формировании своего будущего в условиях возрастающей сложности и неопределенности<sup>3</sup>. Группа голландских ученых, опираясь на данные проведенного анализа, указывают на то, что обучение на собственных ошибках может быть эффективным, но обучение на ошибках в отсутствие стратегии может быть слишком дорогим<sup>4</sup>. Это подтверждают и исследования К. Ф. Харлинга, согласно которым более успешными являются фермеры, использующие концепцию страте-

<sup>2</sup> David, E.R. Strategic Management Concepts/ E.R. David: 7th ed. Prentice Hall, upper Saddle River. — N J, 1999.

<sup>3</sup> Benson, T. Agricultural and environmental research in small countries: Innovative approaches to strategic planning/Todd Benson, Pablo Eyzaguirre, John Wiley & Sons. — New York, 1996. — 231 p.

<sup>4</sup> Backus, G. A decision support system for strategic planning on pig farms/G. B. C. Backus, G. Th. Timmer, A. A. Dijkhuizen, V. R. Eidman, F. Vos//Agricultural Economics. — 1995. — Vol. 13, n 2. — P. 101-108.

гического менеджмента по сравнению с теми, кто не применяет ее в своей деятельности<sup>5</sup>.

Однако, рассматривая различные аспекты разработки стратегии и ее реализации, ученые в первую очередь ориентируются на то, что фермер в странах Европы и США является одновременно собственником, менеджером и рабочим. К. Ондерстеин указывает, что, исходя из своей уникальной позиции, фермер влияет и на стратегическое планирование (как предприниматель или менеджер), и на выполнение выбранного плана (как менеджер или работник), и в итоге на результаты работы (как работник)<sup>6</sup>. Таким образом, в фермерских хозяйствах, как правило, не возникает конфликтов в социально-психологической сфере.

Для крупных же предприятий, которые составляют основу российского аграрного производства, эта проблема может иметь серьезные последствия как в стратегическом планировании, так и в реализации планов, что подробно рассмотрено в трудах представителей дескриптивных школ стратегического планирования. Таким образом, методические подходы к разработке стратегии развития крестьянских (фермерских) хозяйств и крупных сельскохозяйственных предприятий будут иметь целый ряд отличий, связанных с размерами, структурой производства, социально-психологическими факторами и т. д.

Сложной структурой обладает не только аграрный сектор, но и агропромышленный комплекс в целом, где сельскохозяйственное производство является системообразующей составляющей. Все элементы агропромышленного комплекса (АПК) последовательно взаимосвязаны между

собой, т. е. каждое последующее звено АПК выступает потребителем результатов предыдущего звена, которые и объемно, и структурно должны соответствовать друг другу. Это особенно важно для сельского хозяйства, которое реализует большинство видов производимой продукции предприятиям перерабатывающей отрасли. Поэтому стратегические планы сельхозтоваропроизводителей должны учитывать перспективы развития своих партнеров по продовольственной цепочке.

Одновременно и общую стратегию развития аграрного сектора на макро- и мезоуровне необходимо строить в рамках концепции развития АПК в целом, т. е. планирование отраслевого комплекса должно обеспечивать устойчивый ориентир деятельности хозяйствующих субъектов каждого функционального звена с учетом требования пропорционального роста.

Целенаправленное регулирование пропорций особенно важно в связи с тем, что еще в дореформенный период как АПК в целом, так и аграрная экономика характеризовались многочисленными диспропорциями (между наличием поголовья животных и производством кормов; между площадью земельных угодий и трудовыми, а также материально-техническими ресурсами; между сырьевой базой и мощностями переработки и т. д.). В годы реформирования диспропорции значительно возросли, причем некоторые из них усилились, а другие приобрели обратное значение. Так, если обеспеченность посевных площадей техникой снизилась еще в большей степени, чем в предреформенные годы, то обеспеченность трудовыми ресурсами стала избыточной так же, как и наличие перерабатывающих мощностей, по отношению к объемам производства сельскохозяйственной продукции.

Еще одна особенность аграрного производства как объекта стратегического планирования связана с относительно более низким уровнем развития производитель-

<sup>5</sup> *Harling, K.F.* A test of the applicability of strategic management to farm management/K.F. Harling//Canadian Journal of Agricultural Economics. — 1992. 40 (1). P. 129-139.

<sup>6</sup> Nutrient management strategies on Dutch dairy farms: An empirical analysis PhD — thesis Wageningen University. — Ondersteijn C. J. M., 2002.

ных сил в данном секторе экономики по сравнению с отраслями промышленности. Эта особенность, присущая не только отечественному сельскому хозяйству, но и аграрному сектору развитых стран, проявляется прежде всего в более высоком уровне физического труда и более низком уровне образования и квалификации работников аграрной сферы. Однако в России есть еще одна область с пониженной характеристикой уровня развития производительных сил — материально-техническая база. Еще в дореформенные времена сельское хозяйство отличалось невысоким уровнем фондо- и энерговооруженности, а в результате сокращения возможностей обновления технического потенциала состояние материальной базы отрасли приблизилось к катастрофическому.

Поэтому при стратегическом планировании в центре внимания должна быть цель восстановления, эффективного использования и качественного преобразования материально-технической базы сельского хозяйства. Решению этих задач препятствует неудовлетворительное финансово-экономическое состояние многих сельскохозяйственных предприятий.

Для создания возможностей осуществления расширенного воспроизводства в развитых странах сформирована эффективная система государственной поддержки сельского хозяйства. Государственные субсидии на развитие аграрного сектора в расчете на 1 га сельхозугодий в 90-е годы составляли в США, Канаде, Венгрии — 100-200; в Финляндии и Норвегии — 1600-3000 долларов США. Такая поддержка тем более необходима в современных российских условиях, так как преодолеть самостоятельно кризисное состояние большинство сельскохозяйственных предприятий не может. Поэтому стратегическое планирование необходимо не только в хозяйствах, но и на уровне управления отраслью в целом — федеральном

и региональном. Стратегия развития аграрного производства в Российской Федерации должна получить логическое продолжение в стратегиях развития региональных агропродовольственных комплексов и служить ориентиром для разработки стратегии в каждом сельскохозяйственном предприятии.

С этой точки зрения сельскохозяйственное производство как нельзя лучше соответствует концепции, предлагаемой Г.Клейнером: стратегическое планирование не является только внутрифирменным инструментом управления, его следует рассматривать как кластерный многоуровневый феномен<sup>7</sup>. Основанием для такого подхода является не только регулирующее воздействие государственной отраслевой политики, но и влияние мезоуровня на развитие ряда подсистем хозяйствующего субъекта. Например, ментальные особенности персонала организации зависят не только от внутрихозяйственной атмосферы, но и от профессионального взаимодействия между работниками разных предприятий, общения с местным населением, т.е. так называемого «внутрикластерного» воздействия.

И, наконец, важнейшим аспектом специфики стратегического планирования в аграрном секторе является особый характер рыночных отношений. Как известно, рынок не может автоматически сформировать механизм оперативного саморегулирования процесса воспроизводства продовольственных товаров вследствие низкой эластичности между динамикой доходов потребителей, ценой и спросом на товары. Рост доходов населения так же, как и снижение цен, не вызывает адекватного повышения платежеспособного спроса на продовольственные товары, даже если еще не все население достигло уровня

<sup>7</sup> Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. — Т. 1. 2003. № 1. С. 65-73.

питания, соответствующего по всем компонентам научно-обоснованным медицинским нормам.

Также известно, что рынок сам по себе не может оперативно регулировать и предложение продовольственных товаров из-за низкой эластичности между динамикой цен и динамикой предложения на данную группу товаров. Причиной этому является относительно большой период времени, необходимый для увеличения предложения продовольственных товаров, их небольшой срок хранения.

Как известно, основным механизмом рыночного саморегулирования воспроизводства является конкуренция. Агропродовольственный рынок — это рынок конкуренции, близкой к совершенной: много продавцов и покупателей продовольственных товаров. Первым выводом из особенностей конкуренции с точки зрения стратегического планирования является то, что для многих сельскохозяйственных предприятий, находящихся в одной природно-климатической зоне и имеющих сходное производственное направление, внешняя среда будет одинаковой. Таким образом, возникает противоречие между аналогичностью внешней среды и необходимостью поиска уникальной стратегии для каждого предприятия, на которую указывает классическая теория стратегического менеджмента. В связи с этим сельскохозяйственным предприятиям нужна помощь в проведении стратегического анализа внешней среды, а также специальные методы исследования внутренней.

Очевидная отраслевая специфичность рыночных отношений дополняется в условиях нашей страны целым рядом других особенностей, имеющих значение для стратегического планирования. Предприятия агробизнеса испытывают серьезное давление со стороны монопольных структур I и III сфер АПК, производящих средства производства для сельского хозяй-

ства и перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию, а также осуществляющих посредническую деятельность. Чрезвычайная раздробленность предложения сельскохозяйственной продукции в отсутствие инфраструктуры маркетинга, развитой бытовой кооперации, ассоциаций производителей обуславливает низкие цены на нее.

Для российских рынков сельскохозяйственных товаров характерны еще два обстоятельства, уменьшающие цену предложения. Во-первых, это поставка дешевой продукции личными подсобными хозяйствами, использующими трудозатратные технологии, освобожденными от налогов, а также получающими часть средств производства на бесплатной основе за счет крупных хозяйств. Во-вторых, большое количество неплатежеспособных предприятий больших и средних размеров, которые готовы продавать продукцию по сниженным ценам, чтобы отдать долги.

В результате доля сельских товаропроизводителей в розничной цене конечной продукции АПК составляет 15-30% против, примерно, 60% в дореформенный период. В этих условиях конкуренция в России не является эффективным механизмом управления агропродовольственным рынком и вынуждает хозяйства ориентироваться в первую очередь на стратегию экономии издержек.

Стратегия маркетинга для сельскохозяйственных предприятий также коренным образом отличается от классической, модель которой разработана для промышленности и сферы услуг. Например, если важнейшим элементом стратегии маркетинга для промышленного предприятия является разработка нового товара, то в сельском хозяйстве маркетинговые усилия в основном сосредоточены в области содействия продажам традиционных товаров, к которым неприменима теория жизненного цикла в ее классическом понимании.

Проведенный анализ специфики сельскохозяйственного производства показывает, что каждая особенность сопряжена с рядом проблем производственного, управленческого, социально-психологического характера. Возможность систематизации рассмотренных, а также некоторых других важных отраслевых особенностей для разработки соответствующей теоретико-методологической базы стратегического планирования в аграрном секторе экономики может дать проблемно-ориентированный подход, результаты использования которого представлены в приложении.

### Литература

1. Гордеев А.В. О государственной программе развития сельского хозяйства на 2008-2012 годы // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2007. №9. С. 6-10.
2. Дженистер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.
3. David, E. R. Strategic Management Concepts / E. R. David: 7<sup>th</sup> ed. Prentice Hall, upper Saddle River. — N J, 1999.
4. Benson, T. Agricultural and environmental research in small countries: Innovative approaches to strategic planning / Todd Benson, Pablo Eyzaguirre, John Wiley & Sons. — New York, 1996. — 231 p.
5. Backus, G. A decision support system for strategic planning on pig farms / G. B. C. Backus, G. Th. Timmer, A. A. Dijkhuizen, V. R. Eidman, F. Vos // Agricultural Economics. — 1995. — Vol. 13, n 2. — P. 101-108.
6. Harling, K. F. A test of the applicability of strategic management to farm management / K. F. Harling // Canadian Journal of Agricultural Economics. — 1992. 40 (1). P. 129-139.
7. Nutrient management strategies on Dutch dairy farms: An empirical analysis PhD — thesis Wageningen University. — Ondersteijn C. J. M., 2002.
8. Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. — Т. 1. 2003. № 1. С. 65-73.

Статья поступила в редакцию 18.10.2007

*Bannikova N. V. Doctor of Science,  
Economics. The Head of the Entrepreneurship Department, Stavropol State Agrarian University.*

## THE PECULIARITIES OF STRATEGIC PLANNING IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF ECONOMY

The formation of strategically active economic agents in post-Soviet Russia is a regular process demanding the creation and development of the proper theoretical-methodological base of strategic planning which makes it possible to take into account in full both Russian specific features and the peculiarities of particular branches.

Agricultural sector of economy has such a strongly marked specific character in relation to other spheres of material production that there is a necessity to work out special approaches in this field on the basis of systematization and adaptation of a central tenet of the theory and practice of strategic planning to its peculiarities.

Приложение

### Систематизация особенностей стратегического планирования в сельскохозяйственном производстве с позиций проблемно-ориентированного подхода

Особенности аграрного производства	Проблема	Отражение в стратегическом планировании
Влияние природных факторов, повышенный производственный риск	Менее тесные связи между затратами и результатами	Повышенная гибкость стратегического плана, связь с зональными системами ведения сельского хозяйства
Удлиненный производственный цикл, иммобильность земельных и трудовых ресурсов	Замедленная скорость реакции на любые изменения во внешней и внутренней среде	Компенсация недостатка экономической мобильности стратегией наращивания экономической массы
Специфические закономерности оптимального сочетания отраслей	Ограниченные возможности концентрации и диверсификации	Особый набор стратегических альтернатив
Наличие товаропроизводителей разных форм собственности, хозяйствования, масштабов деятельности	Отличия в производственных, экономических, организационных, социально-психологических условиях их функционирования	Дифференциация подходов к стратегическому планированию для товаропроизводителей различных типов, учет взаимосвязи различных секторов
Последовательная связь производственных структур в системе АПК	Зависимость каждого последующего элемента агропромышленного производства от предыдущего	Необходимость согласования ряда стратегических решений с партнерами по продуктовой цепочке
Наличие многочисленных диспропорций и их усугубление за годы реформ	Недостаточная инвестиционная привлекательность, потребность в государственной поддержке на федеральном и региональном уровнях	Формирование системы стратегического планирования агропромышленного производства как кластерного многоуровневого феномена
Более низкий уровень развития производительных сил, их деградация за годы реформ	Необходимость быстрого восстановления и наращивания ресурсного потенциала	Приоритетность стратегии развития материально-технической базы
Относительная аналогичность внешней среды для предприятий одной природно-экономической зоны	Трудности поиска уникальных стратегических отличий	Особые требования к анализу внутренней среды предприятия, помощь в анализе внешней среды
Специфические рыночные отношения	Высокая конкуренция, ограниченные возможности влияния на спрос и т.д.	Приоритетность стратегии преимуществ в издержках, снижение роли маркетинговой стратегии
Высокий уровень социальной ответственности перед местным населением	Недостаточность ориентации только на экономические показатели развития	Разработка отдельной функциональной стратегии социального развития, широкое использование социальных индикаторов
Особый социальный и психологический уклад жизни сельского населения	Высокий порог недоверия и недостаточная готовность воспринимать новое	Помощь консультантов, разъяснение перспективности стратегического подхода, информирование, мотивация

УДК 339.13

**Розанов Р.В.**

## КОНТРОЛЛИНГ КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

*Развитие рыночных отношений, увеличение конкуренции, рост технологического оснащения и увеличение сложности управления предприятием привели к необходимости формирования новых инструментов управления, в первую очередь упреждающего контроля на основе наблюдения за изменениями, происходящими в компании и во внешней среде. Необходимость роста качества и скорости функционирования системы принятия управленческих решений требует построения формализованных подходов и процедур принятия решения, с тем чтобы освободить время руководителя для анализа нестандартных ситуаций. Данная потребность привела к формированию понятия контроллинга как системы поддержки управленческого решения и росту востребованности контроллинга в России.*

*В настоящей статье автор, опираясь на собственный опыт<sup>1</sup>, ставит задачу дать формальное определение контроллинга, вложив в него смысл, наиболее адекватный потребностям современной компании, действующей в условиях конкуренции, определить место финансового контроллинга в общей системе контроллинга компании.*

### Теоретические аспекты контроллинга

Регулярный менеджмент, в противоположность стихийному управлению бизнесом, является тщательно спланированной и хорошо работающей системой управления предприятием. Хотя единого определения данного понятия в настоящее время нет, ряд авторов отмечает информационную и методологическую функцию контроллинга. Бородушко И.В. и Васильева Э.К.<sup>2</sup> называют контроллинг подсистемой системы управления, призванной обеспечить эффективность принимаемых управленческих решений, инструментом научного управле-

ния предприятием. Малышева Л.А.<sup>3</sup> отмечает, что к настоящему времени (2000-е годы) наиболее отвечает потребностям современных компаний контроллинг как функция поддержки принятия управленческих решений, в которой особое внимание уделяется координации процесса принятия решения и, собственно, деятельности лица, принимающего решение. Контроллинг не координирует, а предлагает методологию и методику координации.

С точки зрения автора, контроллинг правильно рассматривать как систематизируемую, моделируемую часть подготовки управленческого решения. Возможны дискуссии на тему, можно ли считать продуцирование неординарных, неформализуемых предложений по развитию бизнеса, функцией контроллинга. С одной сторо-

<sup>1</sup> Работа в финансовых и аналитических службах компаний ЗАО «Новое Содружество», ЗАО «Аптеки 36,6», в банковской системе.

<sup>2</sup> Бородушко И.В., Васильева Э.К. Планирование и контроллинг. — М.: Изд. «ПИТЕР», 2006. С. 160.

<sup>3</sup> Малышева Л.А. Какой контроллинг нужен предприятиям? // Директор ИС. 2002. № 07-08.

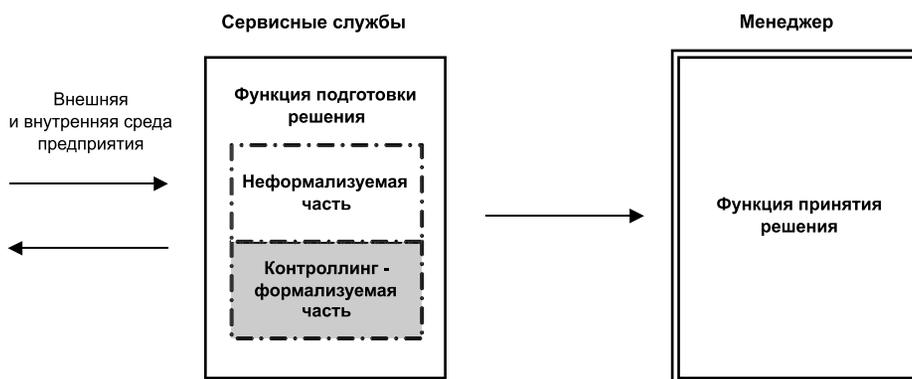


Рис. 1. Место контроллинга в системе управления

ны, безусловно, данная функция является составной частью функции поддержки управленческого решения. С другой стороны, творчество и анализ, безусловно, диалектически связанные виды деятельности, но их единство — в их противоположности как видов деятельности. С точки зрения автора, имеет смысл ограничить понятие контроллинга аналитической функцией в широком смысле этого слова (планирование, учет, контроль, выработка проектов управленческих решений на основе формализованных критериев, разработка методик). Таким образом, может быть дано следующее определение понятия контроллинг:

*Контроллинг — это основной аналитический инструмент регулярного менеджмента, позволяющий осуществлять выбор оптимальных управленческих решений на основе научных методов моделирования и оптимизации.*

На рис. 1 проиллюстрировано данное выше определение контроллинга, показано его место в системе управления предприятием.

Принятие управленческого решения, как стратегического, так и оперативного уровня управления, предваряется этапом его подготовки. Систематизируемая, формализуемая часть подготовки решения определяется как контроллинг. Решение принимается как с использованием формализуемых подходов, так и не-

формализуемыми методами. Безусловно, в реальной работе предприятия разделение формализованных и неформализованных подходов, функций менеджмента и контроллинга не столь абсолютно. Например, функции оперативного контроля бюджета (т. е. принятия решения об осуществлении расходов или инвестиций), как правило, осуществляются подразделениями контроллинга. С другой стороны, бюджет — рассмотренный и утвержденный менеджментом документ, и делегирование полномочий осуществляется в рамках данного документа, т. е. контроля исполнения уже принятого решения.

В соответствии с направлениями деятельности различают соответствующие им направления контроллинга: контроллинг маркетинга, производства, финансов, логистики, инвестиций и т. д. В настоящей работе внимание сосредоточено на финансовом контроллинге. Придерживаясь сформулированного выше определения контроллинга как функции поддержки регулярного менеджмента, автор, солидарно с современными авторами и разработчиками понятия контроллинг, разделяет понятия контроллинга в целом и контроллинга по направлениям, в том числе финансового контроллинга. Менеджмент, в своей деятельности будучи направлен на достижение целей предприятия, выходит за пределы их финансово-экономической

составляющей. Более того, Хорват П.<sup>4</sup> определил основные аспекты построения систем контроллинга в неприбыльных организациях как построение системы стратегического планирования, повышение степени ориентированности на клиента, анализ внутренних процессов. Следовательно, может быть сформулировано отдельное определение финансового контроллинга посредством сужения сферы определения контроллинга в целом.

*Финансовый контроллинг — это основной аналитический инструмент управления финансово-экономическими показателями, позволяющий осуществлять выбор оптимальных управленческих решений в сфере финансов и экономики на основе научных методов моделирования и оптимизации.*

Финансовый контроллинг имеет как стратегический, так и оперативный аспекты, в соответствии с характером решаемых задач в управлении финансами и экономикой. В качестве основной задачи финансового менеджмента (и контроллинга как инструмента) в долгосрочном аспекте является структурное поддержание ликвидности через обеспечение сбалансированной структуры капитала. Долгосрочное финансовое планирование базируется на планах по обороту, прибыли и инвестициям и, таким образом, показывает, находится ли предприятие в долгосрочном структурном равновесии. В краткосрочной перспективе в качестве основной задачи следует рассматривать текущее поддержание ликвидности, обеспечение целевого использования финансов и эффективное использование резервов денежных средств.

Для коммерческих организаций, основной целью которых является получение максимальной прибыли в долгосрочной перспективе (или рост стоимости компа-

нии), максимизация финансового результата становится и основной целью финансового контроллинга, наряду с целями поддержания ликвидности и сбалансированной структуры капитала.

Раскрывая сущность контроллинга как инструмента регулярного менеджмента, важно определить методы и инструментальные средства, необходимые для решения стоящих перед контроллингом задач. Совокупность применяемых методов и инструментальных средств будем называть *инструментарием контроллинга*.

Между стратегическим и оперативным планированием и контроллингом существует тесное взаимодействие, поэтому разделение методов на две группы имеет элемент условности и скорее относится к направленности метода на решение проблем соответствующего уровня решений, на предпочтительность или частоту использования на соответствующем уровне. Рассматривая инструментарий контроллинга как формализованную составляющую подготовки управленческого решения, необходимо начать с формализации цели, на достижение которой направлена система управления компанией. В дальнейшем в данной работе внимание сосредоточено на коммерческих организациях, целью которых в долгосрочной перспективе является увеличение стоимости компании как показатель текущего состояния предприятия и его будущих доходов.

Рассмотрим инструментарий контроллинга — совокупность применяемых методов и инструментальных средств. Определим место и состав инструментария контроллинга в поддерживаемой системой контроллинга процессе целеполагания и достижения цели (рис. 2).

Рассматривая инструментарий контроллинга как формализованную составляющую подготовки управленческого решения, необходимо начать с формализации цели, на достижение которой направлена система управления компанией. Для того

<sup>4</sup> Horvath&Partners. Концепция контроллинга. — М.: Альпина бизнес букс, 2005.



**Рис. 2.** Место и инструментарий контроллинга в системе постановки и реализации целей компании

чтобы определить пути достижения данной долгосрочной цели, необходимо разложить ее на подцели и сделать их измеримыми. В качестве эффективного и получившего признание подхода к решению данной задачи можно привести систему сбалансированных показателей (ССП) Р.Каплана и Д.Нортон<sup>5</sup>. Данная система основана на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами получения планируемых результатов, давая возможность перевода общей стратегии компании в термины операционного процесса. Цели и показатели данной системы рассматривают деятельность компании по четырем критериям: финансовому, взаимоотношениями с клиентами, внутренним бизнес-процессам, а также обучению

и развитию персонала. При этом все показатели СПП через цепь причинно-следственных связей должны быть согласованы с финансовыми целями. Поэтому систему сбалансированных показателей (или аналогичные системы) автор считает базовым инструментом контроллинга.

Величины показателей СПП и траектории и достижения могут быть определены через построение сценариев развития через разработку имитационных моделей. Данный инструмент позволяет рассматривать варианты дальнейшего развития событий и их влияние на показатели целей компании.

Использование двух вышеназванных инструментов — СПП и имитационного моделирования — позволяет моделировать поведение измеримых показателей, характеризующих уровень достижения цели компании цели, при различном сочетании факторов как внешней, так и внутрен-

<sup>5</sup> Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. — М.: Олимп-Бизнес, 2006.

ней среды предприятия. При этом выбор численных характеристик плана компании осуществляется вручную из непрерывного множества вариантов. Применение аналитических моделей, использующих методы выбора оптимальных сценариев, позволяет существенно сократить набор вариантов и облегчить процесс планирования деятельности компании.

### Особенности контроллинга в строительной компании

В компании строительной отрасли, как и в любой другой коммерческой компании, целями финансового контроллинга являются максимизация финансового результата, обеспечение ликвидности и сбалансированной структуры капитала. Моделирование финансово-экономической деятельности осуществляется на базе финансовой структуры компании, элементами которой являются центры ответственности определенного типа, оптимизация — на основе формализованных целей. На основе планов реализации продукции (работ, услуг) формируется план производства, проводится расчет требуемых ресурсов, инвестиционной программы под реализацию плана производства, рассчитываются финансовый план и ожидаемый результат. С учетом поставленных целей и ограничений проводится оптимизация проекта производственно-финансового плана.

Особенности отрасли определяют внутреннюю структуру экономико-математической модели, применяемой при формировании планов. Финансовая структура строительной компании, реализующей одновременно ряд проектов, основным элементом — центром ответственности имеет проект, т.е. ограниченный во времени процесс со специфическими содержательными и финансовыми результатами. В этом состоит особенность финансовой структуры, отличающей ее от аналогичной структуры

промышленного предприятия или предприятия розничной торговли, где относительно постоянная линейка продуктов определяет соответствующую стабильную финансовую структуру. В то же время имеется сходство в финансовой структуре с компаниями других отраслей, для которых реализация достаточно ограниченных во времени (относительно интервала стратегического планирования) проектов является основным видом деятельности, например в сфере консалтинга. Для характеристики контроллинга в компаниях, реализующих ряд проектов одновременно, используется термин мультипроектный контроллинг<sup>6</sup>. Мультипроектный контроллинг применительно к сфере финансов и экономики означает планирование и контроль прибыли и финансов по каждому проекту и агрегированные расчеты, в том числе влияния каждого проекта на прибыль и ликвидность.

Рассмотрим последовательно содержание крупных статей отчета о прибылях и убытках, по которым осуществляется анализ план-факта в рамках системы финансового контроллинга, проводя сравнение строительной компании с промышленным предприятием.

Доход от основной деятельности определяется выраженными в денежном измерителе продажами произведенной компанией продукции. Для промышленного предприятия доход определяется суммой по видам продукции цен и количеством отгруженной продукции. Для строительной компании доход определяется суммой стоимостей работ, выполненных по реализуемым компанией проектам. Но сумма выручки по проекту не всегда может быть достаточной характеристикой для определения содержания выручки компании. Для целей содержательного анализа выручки необходима расшифровка структуры запланированных и фак-

<sup>6</sup> Хан Д., Хунгенберг Х. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. — М.: Финансы и статистика. 2005. С. 569.

тически выполненных работ. Натуральными показателями, заменяющими единицы продукции, в данном случае могут быть плановые или нормативные (для данного проекта) трудочасы и машиночасы. Для производственной компании также можно использовать аналогичные показатели при анализе выручки, но для строительной компании данные показатели остаются фактически единственными аналитическими измерителями исполнения плана по доходам.

Указанные статьи структуры выручки не идентичны аналогичным статьям расходной части отчета о прибылях и убытках. Данная структура опирается на укрупненные нормативы по видам работ с учетом специфики реализуемых проектов. Величины по аналогичным статьям в расходной части отчета о прибылях и убытках могут отличаться не только в связи с особенностями, связанными с реализацией проекта с учетом стоимости фактически имеющихся у компании ресурсов, но и в связи с возможным размещением выполнения части работ на субподряд.

Таким образом, особенность строительства заключается в очень тесной связи контроллинга доходной части бюджета с контроллингом затрат, вплоть до использования аналогичных представлений для анализа, и применения сопоставлений данных представлений на всех этапах планирования и реализации проекта.

Вопрос о том, какую категорию — вид работ или проект — следует рассматривать как аналог вида выпускаемой продукции в промышленности, или же использовать обе, представляется целесообразным решать в зависимости от характера решаемой задачи. При рассмотрении перспективы, превышающей характерную длительность проекта, имеет смысл планировать, опираясь на виды работ. В данном случае вид работ аналогичен продукции с длинным жизненным циклом. На стадиях оперативного планирования более удобно рассматривать конкретные проекты и сра-

зу переходить к постатейной структуре работ, так как по отношению к оперативному планированию проект аналогичен продукции с жизненным циклом, превышающим интервал планирования.

Далее рассмотрим особенности финансового контроллинга относительно расходной части отчета о прибылях и убытках.

В промышленных компаниях для целей планирования деятельности используется концепция переменных и постоянных затрат, т.е. затрат, пропорциональных объему производства (реализации), и не зависящих от объема производства (реализации). В целом, данная концепция применима и для строительства. Однако есть ряд особенностей, связанных с ее применением в строительной отрасли.

При долгосрочном планировании по компании в целом, осуществляемом в рамках планирования финансов и экономики в разрезе видов работ, рассматриваемых как вид выпускаемой продукции, при наличии множества планируемых к реализации проектов расчет расходной части плана может осуществляться аналогично расчетам для промышленного предприятия, на основе разделения переменных и постоянных расходов.

При умеренных колебаниях объемов выполняемых работ в целом по компании расходы, рассматриваемые как постоянные в рамках моделей, применяемых в промышленности, например амортизация, можно считать постоянными, так как техника и другие аналогичные ресурсы, не используемые на одном проекте, могут быть использованы на другом, и в целом данные расходы останутся на прежнем уровне. При планировании отдельных проектов данный подход может оказаться неверен. Как было сказано выше, проект имеет некоторую аналогию с видом выпускаемой продукции с коротким жизненным циклом. Если все работы относительно однородны (например, осуществляется укладка трубы), можно сказать, что в опре-

деленных пределах расходы на труд и горюче-смазочные материалы являются переменными, а амортизация — постоянным расходом. Однако если мы объем работ удвоим, не распределив его по времени, то понадобится вдвое больше техники, и расходы на амортизацию станут переменными (в рамках проекции проекта на данный интервал времени), например техника может быть оперативно взята в аренду. Возможно, что расходы вырастут еще больше за счет оплаты сверхурочных при увеличении объема за тот же срок. Хан Д. вводит специальные термины для описания подобного поведения затрат: постоянная соподчиненность времени и затрат на одну работу (жесткое соотношение между затратами и временем) и переменное соподчинение времени и затрат на одну работу (одна работа при разной продолжительности вызывает разные затраты)<sup>7</sup>. Модели, имитирующие аналогичные процессы, в промышленности, как правило, рассматриваются в рамках стратегического планирования, для расчета финансового результата инвестиционных проектов, связанных с приобретением оборудования и расширением выпуска продукции. С другой стороны, увеличивающийся объем работ может быть передан на выполнение субподрядчику с определенной маржой, и тогда снова работает модель переменных и постоянных расходов. Но если вопрос собственного производства или поставок со стороны в промышленности, как правило, является вопросом стратегического планирования, то в строительстве необходимо учитывать варианты выбора способа выполнения работ и на уровне оперативного планирования.

Таким образом, модели, применяемые для оценки расходов и потребностей в ресурсах в строительстве, должны быть ос-

<sup>7</sup> Хан Д., Хунгенберг Х. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. — М.: Финансы и статистика, 2005. С. 559.

нованы на так называемых релевантных затратах. Релевантные затраты и поступления (или принимаемые в расчет, значимые затраты и поступления) — это те затраты и поступления, которые изменяются в результате принятия решения<sup>8</sup>.

Разработка, адаптация и применение моделей финансового контроллинга может служить основой для построения финансово-экономического плана компании строительной отрасли. Особенности, связанные с тем, что интервал планирования близок к жизненному циклу проекта, требуют, основываясь на финансовой цели, устойчивого состояния — сокращения издержек и увеличения производительности, по отношению к отдельным проектам применять цели, характерные для стадии роста и сбора урожая. Если компания реализует одновременно много географически распределенных проектов, при этом выполняет работы как собственными силами, так и силами субподрядчиков и имеет территориально распределенные производственные ресурсы, то требуется комплексное планирование финансов и производства с учетом территориального распределения ресурсов и работ, стадии каждого конкретного проекта. Задача финансового контроллинга состоит в том, чтобы определить оптимальную величину ресурсов, их распределение по центрам прибыли, рассчитать величину потребности в финансировании, сформировать план доходов и расходов, план движения денежных средств и плановый баланс компании, удовлетворяющие требованию получения максимальной прибыли при наличии определенных ограничений на финансовые показатели.

Проекты рассматриваются как центры, по которым проводится планирование и расчет прибыли. При этом, рассматривая результат по конкретному проекту за весь

<sup>8</sup> [http://www.fmc.uz/main.php?cipa=ma1\\_b\\_3&t=2&l=no](http://www.fmc.uz/main.php?cipa=ma1_b_3&t=2&l=no)

Уровень финансовой структуры	Стадия бизнес-цикла	Стратегическая финансовая цель
Компания в целом	Устойчивое состояние	Сокращение издержек и повышение производительности
Проект	Рост Устойчивое состояние Сбор урожая	Рост дохода и расширение структуры деятельности Сокращение издержек и повышение производительности Сокращение оборотного капитала, оптимизация использования основных средств
Корпоративный центр	Устойчивое состояние	Сокращение издержек и повышение производительности

Рис. 3. Финансовая структура и типы финансовых целей компании

период реализации проекта, проект необходимо рассматривать как центр прибыли, т.е. основная цель проекта — максимизировать прибыль (или прибыль на вложенный капитал). На определенный интервал времени могут быть поставлены иные локальные цели в соответствии со стадией проекта.

Таким образом, финансовая структура компании состоит из  $N$  центров прибыли и корпоративного центра. Корпоративный центр отвечает за обеспечение оптимальной величины ресурсов и их распределение между центрами прибыли (рис. 3).

Постановка задачи максимизации прибыли или рентабельности при необходимости может быть дополнена условиями на траекторию движения прибыли. Например, с целью минимизации рисков возможна постановка условия безубыточности (или неотрицательного денежного потока) в каждом периоде планирования.

Общая постановка задачи оптимизации может быть описана следующим образом. *Необходимо максимизировать функцию прибыли компании и (возможно) прибыль по определенным проектам при наличии определенных условий-ограничений. Ограничения гарантируют заданный уровень ликвид-*

*ности и финансовой независимости, а также траекторию движения к цели.*

Следует заметить, что решения задач максимизации прибыли конкретного центра ответственности и максимизации прибыли компании в целом могут не совпадать. В любом случае, главным критерием является максимизация прибыли компании. Тем не менее расчет и контроль показателя прибыли центра ответственности, даже если по данному критерию при выборе оптимального плана делается необходимая уступка, важен с точки зрения определения подхода к определению целевых ориентиров для центра ответственности и методики материального или иного стимулирования персонала данного центра ответственности.

## Заключение

Предлагаемые подходы к определению места контроллинга в системе управления компанией позволяют сформулировать задачу контроллинга как задачу многокритериальной оптимизации, что дает возможность эффективно применять математические методы для решения практических задач бизнеса, когда наглядность зада-

чи исчезает при причине роста масштаба бизнеса. Данный подход локализован к задаче финансового контроллинга в строительной компании, планирующей к реализации одновременно много географически распределенных проектов, выполняющей работы как собственными силами, так и силами субподрядчиков и имеющей территориально распределенные производственные ресурсы, но может быть адаптирован и применен и в других отраслях. Постановка в компании регулярного менеджмента и внедрение контроллинга как его инструмента, применение в бизнесе математических средств моделирования и оптимизации является значительным конкурентным преимуществом для соответствующих компаний и отраслей.

### Литература

1. Хан Д., Хунгенберг Х. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем./Под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. — М.: Финансы и статистика, 2005. 928 с.
2. Horvath&Partners. Концепция контроллинга. — М.: Альпина бизнес букс, 2005.
3. Медников М.Д., Слабиков Г.В., Соколицын А.С. Территориальное агентство ФСН по Санкт-Петербургу «Модели оптимального антикризисного управления предприятиями», [http://www.altrc.ru/?p=librcard&item\\_id=518&group\\_id=38](http://www.altrc.ru/?p=librcard&item_id=518&group_id=38).
4. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. — М.: ТК Велби, Изд. «Гроспект», 2006. 1016 с.
5. Бородушко И.В., Васильева Э.К. Планирование и контроллинг. — М.: Изд. «ПИТЕР», 2006.
6. Малышева Л.А. Какой контроллинг нужен предприятиям?//Директор ИС. 2002. №07-08.

Статья поступила в редакцию 03.11.2007

---

*R. Rozanov, Head of Controlling Department,  
construction and development company*

### CONTROLLING INSTRUMENTS AS A COMPETITIVE ADVANTAGE

The market relations development, competition activation, more complex technology introduction and more complex management tasks evoked the necessity of developing the new instruments; first of all, the controlling instruments, that could help observe the changes that were happening both inside the businesses and in the business environment. Managerial decision-making system should operate at a higher speed and with better quality, so it is necessary to develop a formalized approach and a decision-making procedure in order to give the managers the time they need to deal with unconventional situations. This is the reason why controlling as an instrument that supports the decision-making system is becoming increasingly popular in Russia.

The author of the present volume refers to his own experience to give his own formal definition to the concept of controlling. He wants to give a definition that is appropriate for the competitive environment where modern companies operate. He would like to define the place the financial controlling instruments occupy within the general corporate controlling system. Besides, the author focuses on the controlling mechanisms used in the construction and development companies.

УДК 339.13.017

*Окончание. Начало в журнале  
«Современная конкуренция» №5***Кобызев Д.И.**,  
аналитик компании *PricewaterhouseCoopers*

## РЫНОК СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ В ИЗРАИЛЕ И РОССИИ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

*Уже несколько лет Россия является одним из мировых лидеров по динамике развития рынка слияний и поглощений. Расширяется практика заключения внутренних и международных сделок слияния и поглощения в России, растет активность игроков среднего эшелона, консолидирующих небольшие активы в определенных отраслях, налицо серьезный интерес к российскому рынку со стороны западных (преимущественно европейских) компаний. В этой связи исследование российского рынка M&A и наиболее успешных практик слияний и поглощений за рубежом представляется весьма актуальным.*

*Сопоставление российского рынка с зарубежными рынками если и происходило, то в основном с рынками Центральной и Восточной Европы, реже с рынками Западной Европы. Сравнительный анализ рынков M&A в Израиле и в России, имевших схожие по некоторым параметрам предпосылки развития, производится впервые. В последние два года оба рынка продемонстрировали феноменальные результаты, однако пути достижения этих результатов были несколько отличными. И это является серьезным поводом для осмысления перспектив развития российского рынка M&A.*

### **Принципиальные различия рынков M&A в России и в Израиле**

Становление рынков M&A в двух странах в конце 1990-х и развитие в начале 2000-х годов, действительно, происходило по разным сценариям. Израильскому рынку свойственны черты развитых западных рынков, а модель развития очень напоминает модели новых индустриальных стран. Речь идет, прежде всего, об огромной составляющей сделок с участием иностранных компаний и превалировании сектора *hi-tech* над другими отраслями, тогда как в России наблюдается перекоп в сторону сектора энергетики и производства и преобладают внутренние сделки.

Российский рынок, действительно, отличается внутренняя направленность, что обусловлено объективными экономическими процессами внутри страны: консолидация отраслей экономики, построение крупнейшими холдингами вертикально-интегрированных структур. Отсутствие эффективной системы движения капитала, достаточно консервативное законодательство в сфере иностранных инвестиций и недостатки налогового регулирования также тормозят развитие рынка M&A и прежде всего сегмента входящих сделок (*out-in*).

Сегодня в России объем сделок, пересекающих национальную границу, сильно отстает от внутрироссийских сделок. Однако именно в сегменте международных сделок скрыт огромный потенциал. Учиты-

Таблица 1

## Крупнейшие сделки в Израиле за последние три года

№	Покупатель	Израильская компания	Индустрия	Дата	Стоимость \$ млн
1	Hewlett-Packard	Mercury Interactive Corporation	IT	7.2006	4500
2	Berkshire Hathaway Inc (Warren Buffet)	Iscar (80 %)	IT	5.2006	4000
3	SanDisk	Msystems	IT	7.2006	1500
4	Apax Partners	Tnuva	Молочные продукты	11.2006	1400
5	Apax-Saban-Arkin	Bezeq	Связь	10.2005	969
6	Perrigo	Agis	Фармацевтика	11.2004	900
7	Verifone Holdings	Lipman Electronics Engineering	IT	4.2006	793
8	eBay	Shopping.com	Internet	6.2005	620
9	Aris	Terayon Communication Systems Inc.	Телеком	9.2005	345
10	PMC Sierra	Pasave	IT	4.2006	300
11	Microsemi	PowerDsine	Связь	10.2006	245
12	Hewlett-Packard	Scitex Vision Ltd.	IT	8.2005	230

Источник: [www.investinisrael.gov.il/](http://www.investinisrael.gov.il/)

вая устойчивые темпы роста российского рынка M&A, предпринимаемые государством усилия по устранению вышеупомянутых проблем и объявленные планы российских компаний по расширению присутствия на международных рынках, можно ожидать значительное увеличение доли международных сделок в России в будущем.

Другим важным отличием двух рынков является стабильность отраслевой структуры. Если в Израиле не наблюдается резких изменений в предпочтениях внешних и внутренних инвесторов, то в России, как было отмечено ранее, рынок постепенно меняет свою отраслевую структуру, что свидетельствует о меньшей степени развитости рынка. Плюс к этому он значительно подвержен воздействию экстерналичных факторов, таких как, например, госу-

дарственное вмешательство. На отраслевую структуру рынка, например, сильно влияют планы приватизации государственных предприятий. Так, вследствие начала реформы ПАО ЕЭС резко возросла активность по слияниям и поглощениям в секторе электроэнергетики. В 2006 году впервые нефтегазовый сектор уступил первенство по доле на рынке слияний и поглощений металлургии.

### Сравнение рынков M&A в России и в Израиле по типу сделок

Основными видами сделок M&A в России и в Израиле являются поглощения, покупка миноритарного пакета акций и IPO. На остальные виды (слияния, LBO,

*MDO*, совместное предприятие) приходится менее 5%. Доминирующим на обоих рынках типом сделки является выкуп миноритарного пакета акций. В Израиле в 2005-2006 годах к этому типу относилось примерно 68% сделок. В России, что характерно для неразвитого рынка, этот показатель составлял более 75%, хотя в последние годы резко снизился до 70% в 2005 и до 63% в 2006 году. В России в 2005-2006 годах в 2 раза увеличилось количество *IPO*, хотя нынешняя доля в 1% от всех сделок *M&A* еще очень далека от доли *IPO* в Израиле — 5,21% в 2006 году. Причем в денежном выражении рост доли *IPO* оказался еще более существенным: с \$2,1 млрд в 2005 до \$14,2 млрд в 2006 году, т.е. почти в 7 раз. Российский рынок *IPO* будет расти стремительными темпами. Это соответствует планам все большего количества российских компаний по выходу на фондовые рынки: PTC, MMB, LSE, NYSE, NASDAQ.<sup>1</sup>

Сравнительно низким на обоих рынках остается уровень сделок по слиянию. В Израиле он оставался в 2005-2006 годах на уровне в 0,6%. В России наблюдалось повышение с 0,58% в 2005 году до 1% в 2006. Связано это с емкостью российского рынка, который по сравнению с израильским, дает большие возможности по горизонтальным слияниям компаний, действующих на одном рынке и идущих на слияния в интересах расширения своих конкурентных преимуществ.

Уровень поглощений остается достаточно стабильным в Израиле на протяжении последних двух лет (22-23%), тогда как в России наблюдался скачок количества сделок этого типа с 26 до 32%.

Для исходящих из России сделок характерны именно поглощения, которые составили 56% всех сделок в 2005 и 67% в 2006 году (при примерно одинаковом объеме в

денежном выражении). Приобретение зарубежных активов именно с целью получения возможности участия в управлении покупаемой компании входит в стратегические планы большинства крупных российских корпораций из секторов энергетики, металлургии и телекоммуникаций. Сделки по покупке миноритарного пакета акций составили лишь 25% в 2005 году и 17% в 2006.

Для Израиля характерен несколько другой подход к вопросу покупки зарубежных активов. Сделки по покупке миноритарного пакета акций иностранной компании лишь с целью получения дивидендов вовсе не редкость. В 2005 году количество таких сделок составило 60%, а в 2006 — 63% всех контрактов. В денежном же измерении сделки по покупке миноритарного пакета акций в 2006 году уступили первенство поглощениям, объем которых составил более \$90 млрд из примерно \$100 млрд исходящих из Израиля сделок 2006 года.

### **Препятствия для развития рынков M&A в России и в Израиле**

Как мы выяснили из предыдущих глав, рынки *M&A* в России и в Израиле достигли рекордных показателей по объему. В случае с Россией прирост рынка за 2006 год достиг трехзначной величины. С учетом текущих тенденций прогнозы на ближайшие годы также довольно оптимистичные, хотя факторы, сдерживающие рост рынков *M&A*, также можно проанализировать уже сегодня.

В данном разделе мне бы хотелось рассмотреть проблемы, препятствующие развитию рынка слияний и поглощений. Исследования, проводившиеся на эту тему констатируют, что развитие рынков *M&A* в разных странах сдерживается одними и теми же факторами. Одним из наиболее ценных исследований явля-

<sup>1</sup> Пик слияний по-европейски // Эксперт. 2007. 23 апреля.

ется «Глобальное исследование руководителей крупных компаний», проведенное компанией *PricewaterhouseCoopers* на основе опроса 1054 руководителей крупнейших мировых компаний (из которых 56 российские). Помимо различных вопросов, беспокоящих представителей крупного мирового бизнеса, исследовались проблемы развития рынка *M&A*. При осуществлении сделок на мировом рынке слияний и поглощений в целом наиболее остро стоит проблема культурных различий. Кроме того, руководителей беспокоит проблема противоречивых законодательных требований. «Рейтинг» проблем, с которыми сталкиваются или ожидают столкнуться российские руководители, во многом схож с общемировым, однако мы можем констатировать, что российский рынок *M&A* больше зависит от внешних сдерживающих факторов<sup>2</sup>. Несмотря на впечатляющие темпы роста, 2006 год побил рекорд по количеству несостоявшихся сделок. Действительно, российские руководители острее воспринимают ряд препятствий при заключении сделок. Прежде всего, это относится к препятствиям со стороны местных властей и противоречия с держателями акций. При осуществлении сделок также большое значение имеют культурные различия и строгость законодательства.

Росту рынка *M&A* в России мешают также ограничения на присутствие иностранного капитала в некоторых отраслях промышленности, установленные российским законодательством. Сегодня ограничения распространяются на банковский сектор, страхование, ВПК, средства массовой информации, исследование космоса, авиацию, сельское хозяйство. Недавно Государственной Думе РФ был представлен проект закона об ограничении доступа иностранных инвесторов к стратегическим

отраслям. Данные ужесточения, возможно, отрицательно скажутся на объеме будущих сделок по слиянию и поглощению в России с участием иностранных компаний. Тем не менее в лучшую сторону изменяется ситуация с организацией на территории России свободных экономических зон. Положение изменилось в лучшую сторону с принятием Федерального закона «Об особых экономических зонах в Российской Федерации»<sup>3</sup>, расширившего возможности для использования подобного экономического механизма, который должен стать основным стимулом развития наукоемких производств, внедрения передовых технологий и выпуска товаров, конкурентоспособных на мировых рынках.

Препятствия развитию рынка слияний и поглощений в Израиле носят несколько другой характер. Израиль обладает достаточно проработанной либеральной законодательной базой, способствующей свободному движению капитала как в страну, так и из нее. Ограничивается доступ иностранных инвесторов в военно-промышленный комплекс, однако либерализация (пусть частичная) ожидает даже этот сектор экономики. Основным препятствием для развития рынка является военно-политическая обстановка, что, безусловно, относится к экстерналиям факторам.

Зависимость от внешних факторов можно назвать главной особенностью рынка *M&A* в Израиле. Пожалуй ни один рынок в мире не испытывал столь резких падений и взлетов за сравнительно короткий промежуток времени. Хотя такие факторы, как интифада или война в Ливане, сказываются на всей экономике страны, рынок слияний и поглощений все же более чувствителен к их воздействию, так как сильно зависит от поведения внешних инвесторов. Так, первое из

<sup>2</sup> Глобальное исследование руководителей крупных компаний//PricewaterhouseCoopers. 2007. Март.

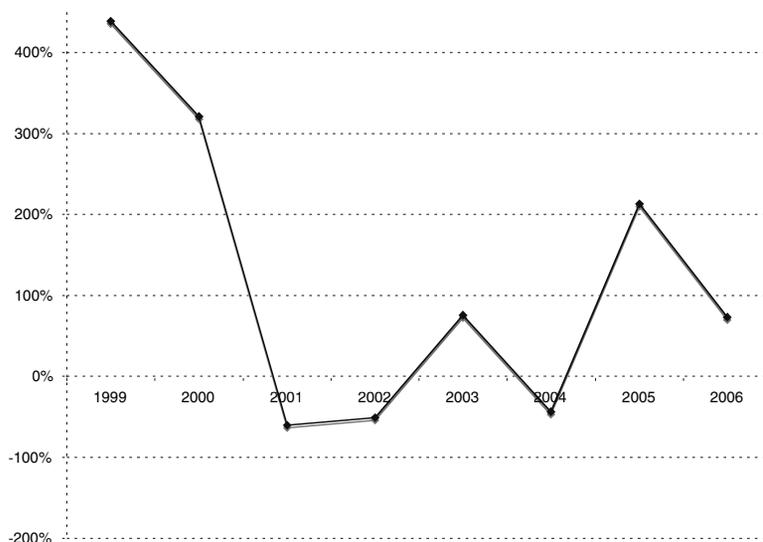
<sup>3</sup> На половину потенциальных возможностей// Эксперт. 2007. 16 апреля.

упомянутых выше событий оказало критическое воздействие на рынок M&A. Динамику рынка слияний и поглощений можно проследить по диаграмме 10. Наивысших темпов роста рынок достиг в 1998-1999 годах. В период второй интифады темп роста приобрел отрицательное значение и снова взлетел в 2005 году, достигнув 213%. В 2006 году рынок M&A увеличился на 73%.

Итак, мы рассмотрели два рынка слияний и поглощений, имевших схожие по многим параметрам предпосылки развития. В последние два года оба рынка продемонстрировали феноменальные результаты, однако пути достижения этих результатов были несколько отличными. Несмотря на огромную разницу в совокупных объемах рынков двух стран в пользу России, в целом мы можем говорить о том, что Израиль достиг лучших результатов в построении эффективной модели рынка слияний и поглощений. Свидетельством этому являются большая заинтересованность иностранных инвесторов и сравнительно стабильная структура рынка по типу сделок и отраслевых структур, а также большая доля рынка M&A в ВВП страны.

На пути развития российского рынка стоят пока достаточно много препятствий, причем многие из них могут быть устранены усилиями государственного экономического регулирования. Это сильно сказывается на привлекательности российских компаний для зарубежных инвесторов и на отношении иностранцев к покупке сколько-нибудь значимых активов российскими компаниями. Несмотря на растущую уст-

**Диаграмма 10.** Темп роста израильского рынка слияний и поглощений в 1999-2006 гг.



Рассчитано по Zephyr Database, Bureau Van Dijk

ремленность отечественного бизнеса за рубежом, по разным причинам за 2006 год и январь 2007-го некоторые ведущие отечественные корпорации не смогли заключить сделок за границами России на сумму 50,2 млрд долларов. Эта сумма составляет чуть менее половины объема всего национального рынка.

Сегодня открытость российской экономики возрастает благодаря предпринимаем правительством мерам. Дальнейшая либерализация и совершенствование законодательства будут также связаны с вступлением России в ВТО. Несмотря на улучшения последних лет, очевидными остаются недостатки государственного экономического регулирования и явные перекося в развитии страны, что отражается на несбалансированности отечественного рынка слияний и поглощений. Россия могла бы перенять удачный опыт Израиля по созданию благоприятного экономического климата и конкретные механизмы, облегчающие выход иностранных инвесторов на отечественный рынок, например создание свобод-

ных экономических зон. Также ценным для России является опыт развития сектора высоких технологий, который, как уже отмечено, привлекает львиную долю иностранных инвестиций в Израиль. Это и льготное финансирование *hi-tech*-проектов, венчурный бизнес, создание технопарков на основе привлечения частных инвесторов и продвижение продукции за рубежом. Применение этих и других методов, безусловно, сказалось бы на эффективности российской экономики и, как следствие, на сбалансированности рынка *M&A*. Если России удастся достигнуть столь же эффективного регулирования движения капитала в сочетании с грамотным использованием конкурентных преимуществ, как в Израиле, то можно с уверенностью прогнозировать значительный рост российского рынка *M&A* как по совокупному объему рынка, так и по качеству совершаемых сделок.

### Литература

1. Глобальное исследование руководителей крупных компаний//PricewaterhouseCoopers. 2007. Март.
2. Стенли Фостер Рид, Александр Рид Лажу. Искусство *M&A* слияний и поглощений. — М., 2006.
3. Общество и политика современного Израиля / Под ред. Алека Д. Эпштейна, А. Федорченко // Гешарим. Мосты культуры. 2002.
4. Российский рынок слияний и поглощений (январь-сентябрь 2006) // Mergers.ru.
5. Гвардин С.В., Чекун И.Н. Слияния и поглощения: эффективная стратегия для России. — М., 2007.
6. Центральное статистическое бюро Израиля, Statistical Abstract of Israel, 2004, 2005, 2006.
7. "CEE M&A Survey 2006", PricewaterhouseCoopers.
8. Economist Intelligence Unit, Russia 5-year forecast.
9. Economist Intelligence Unit, Israel 5-year forecast.
10. Invest in Israel, *M&A* report 2005, 2006.
11. 'M&A in the Mideast', Metwalli, Ali M; Tang, Robert Y W, 1 January 2007 Journal of Corporate Accounting & Finance.
12. Zephyr Database, Bureau Van Dijk — база данных сделок слияний и поглощений и др.

Статья поступила в редакцию 25.06.2007

*D. Kobzyev, analyst, PricewaterhouseCoopers*

### MERGERS AND ACQUISITIONS IN ISRAEL AND RUSSIA. A COMPARISON

Russia has been one of the world leaders in the *M&A* market development for a few years. The number of domestic and international *M&A* agreements concluded in Russia is constantly growing. The «SME» players become proactive. They consolidate their small assets in certain economic spheres. The Western (first of all — European) companies show their interest in coming to the Russian market. This is why we think the research into the Russian *M&A* market best practices is needed. The Russian market comparative analysis has been made when the parallels were made between Russia and (mostly) the Central and Eastern European countries. The comparisons between the Russian market and the Western European markets are rare. Our comparison of the *M&A* markets in Russia and Israel is the first analysis to be done of such kind. The development trends on both markets are similar. Those two markets have seen fantastic success in the last two years but the ways to gain the success were different in each of the two countries. This is the reason why it is necessary to analyze the potential of the Russian *M&A* market.

УДК 339.13

*Панько Ю.В., преподаватель кафедры Экономических дисциплин Балаковского института экономики и бизнеса (филиала) СГСЭУ*

## ОСОБЕННОСТИ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА МЕЗОЭКОНОМИЧЕСКОМ УРОВНЕ

*Значительная часть существующих показателей и методик исследования конкурентной среды позволяет дать достаточно четкую оценку состояния конкуренции с позиций какого-либо конкретного предприятия, на основании чего может быть разработана конкурентная стратегия фирмы. Однако, несмотря на практический интерес для конкретной фирмы, применение существующих методик для анализа конкурентной среды на мезоэкономическом уровне имеет ряд существенных недостатков.*

Исследование конкурентной среды предполагает решение, по меньшей мере, двух важнейших задач: исследование конкурентной среды с целью выработки конкурентной стратегии фирмы; исследование конкурентной среды с целью осуществления государственного регулирования и создания гибкой рыночной структуры. Исследование конкурентной среды часто сопряжено с рядом сложностей, обусловленных отсутствием или неполным объемом информации по основным конкурентам. При исследовании конкурентной среды на мезоэкономическом уровне данная проблема усложняется отсутствием методов и показателей, позволяющих учесть особенности формирования и развития мезоэкономической конкурентной среды. Кроме того, многие расчеты основаны не на фактических статистических данных, а на экспертных оценках, что может привести к значительному искажению реальной картины о состоянии конкурентной среды и необъективному определению характера конкуренции.

Главный же недостаток заключается в том, что существующие методы не дают комплексной оценки состояния конкурентной среды в целом.

Для определения факторов максимального воздействия на развитие механизмов конкуренции отрасли и оздоровление экономики региона (или развитие отрасли) оценка конкуренции должна быть основана на показателях, обобщенно характеризующих отраслевою экономическую среду и формирующих общую оценку, которая может быть применена всеми предприятиями, функционирующими или планируемыми работать в отрасли, в пределах региона. Решение данной проблемы может быть обеспечено при использовании методики индексной оценки конкурентной среды, которая реализуется в несколько этапов.

**Первым этапом** является общая характеристика регионального рынка, на котором работает или предполагает действовать фирма. Для этого необходимо осуществить сбор исходной информации. Для получения обобщенной оценки об экономическом со-

стоянии региона необходимо привести стоимостные и финансовые показатели к сопоставимому виду (все объемные показатели приводятся к сопоставимым значениям по курсу Центрального банка РФ на конец анализируемого периода). В случае невозможности получения сведений об объемах тех или иных ресурсов, имеющихся на целевом рынке, принимается равномерное распределение ресурсов между конкурентами. В частном случае, при необходимости более глубокого исследования состояния конкретной отрасли в пределах региона далее формируется перечень или конкурентный лист фирм, действующих на рассматриваемом региональном рынке и образующих его конкурентную среду в рамках анализируемого периода. При этом в первую очередь необходимо проанализировать характеристики тех конкурентов, которые находятся в регионе, а затем — наиболее значительных конкурентов, находящихся за пределами региона. Такой подход обусловлен особенностью мезоэкономической конкуренцией, которая заключается в том, что для экономических субъектов более острой является борьба с конкурентами, находящимися в пределах рассматриваемого региона, даже в том случае, если на национальном и мировом уровнях имеются более сильные конкуренты. Конкуренция внутри региона является более значимой и острой, чем с конкурентами внешними относительно региона.

При изучении фирм-конкурентов, помимо общих сведений, для анализа обобщается следующая информация по всем конкурирующим фирмам и каждой в отдельности: позиции конкурентов на рынке; характеристика выпускаемой каждой фирмой продукции: виды и характер услуг; практика рекламной деятельности и виды стимулирования продаж, используемые конкурентами, расходы на рекламу и стимулирование сбыта; практика товародвижения; маркетинговая деятельность фирм-конкурентов; ценовые методы конкурентной борьбы, используемые конкурентами; финансовое по-

ложение каждой конкурирующей компании и ее способность защищать и удерживать свои позиции на рынке, платежеспособность фирмы-конкурента и ее способность к расширению мощностей и организации нового производства; количественные показатели деятельности фирм-конкурентов: научно-технический потенциал и достижения фирм-конкурентов в сфере производства и использования продукта, которые могут оказать влияние на потребительский спрос.

Общий анализ регионального рынка позволяет перейти ко **второму этапу** исследования и определить конкурентную структуру или конкурентный тип регионального рынка, в зависимости от чего может быть определена дальнейшая стратегия развития региона или составлен прогноз изменения мезоэкономической конкурентной среды.

Основной проблемой при оценке состояния конкуренции на рынке является невозможность расчета количественных характеристик, представляющих объективную реальность для всех участников рассматриваемого рынка. Также возникает необходимость исследования конкурентной среды как в отраслевом разрезе, так и в территориальном (для определения напряженности конкурентной среды в пределах экономической территории, области, региона и т.д.).

Для разрешения этой проблемы предлагается производить расчет факторов конкуренции через систему относительных статистических показателей удельных весов и индексов, рассчитываемых для экономической совокупности, которая в зависимости от задач исследования может быть определена как отраслевой показатель, либо в привязке к географической территории.

Как уже упоминалось, существует тесная взаимосвязь между типом рынка и видом конкуренции, ему присущей, т.е. состояние конкуренции в пределах изучаемой совокупности обуславливается следующими факторами экономической системы: количеством фирм, степенью кон-

троля над ценами, степенью дифференциации товара, сложностью проникновения и мобильностью фирмы на рынке. Таким образом, состояние конкурентной среды может быть определено по производному показателю, включающему относительную количественную оценку основных факторов конкуренции, который может быть рассчитан по следующей формуле:

$$P = F(K \times \zeta \times D \times I), \quad (1)$$

где:

$P$  — количественный показатель, позволяющий определить состояние конкурентной среды по типу рынка.

$K$  — относительная величина, рассчитываемая по количеству фирм на рынке и объему производства;

$\zeta$  — показатель, определяющий степень контроля над ценами;

$D$  — показатель дифференцированности товаров и наличия товаров-заменителей;

$I$  — коэффициент капиталозатрат (инвестиций), обуславливающих легкость входа на рынок и убытков, связанных с уходом с рынка.

При количественном расчете первого параметра — «Число фирм, функционирующих на данном рынке» — основной является проблема определения, при каком количестве предприятий, к какому типу рынка следует отнести фирму. Количество работающих на рынке фирм, свидетельствующее о высокой степени конкуренции, может значительно изменяться в зависимости от отрасли, и даже сферы деятельности.

Предлагается устранить эту проблему путем перехода от натуральных показателей о числе фирм в отрасли к относительному — показателю удельного веса предприятий исследуемой экономической совокупности в общем числе предприятий по стране:

$$П = П_{\text{част}} / П_{\text{общ}}, \quad (2)$$

где:

$П$  — удельный вес числа предприятий данной экономической территории в общем числе предприятий;

$П_{\text{част}}$  — количество предприятий рассматриваемой экономической совокупности (в пределах географической территории, либо в пределах отрасли);

$П_{\text{общ}}$  — общее количество предприятий.

Немаловажное значение имеет масштаб хозяйственной деятельности, поэтому данный показатель должен быть рассчитан с учетом удельной доли производства, приходящейся на предприятия рассматриваемой экономической совокупности:

$$O = O_{\text{част}} / O_{\text{общ}}, \quad (3)$$

где:

$O$  — удельный вес объема производства всех предприятий в рассматриваемой экономической совокупности;

$O_{\text{част}}$  — сумма объемов производства всех предприятий входящих в рассматриваемую экономическую совокупность;

$O_{\text{общ}}$  — общий объем производства.

Показатель  $K$  определяется по формуле:

$$K = O / П. \quad (4)$$

Более высокое значение показателя  $K$  говорит о преобладании небольшого числа крупных предприятий (стремлении к олигополии или монополии). Чем меньше значение показателя  $K$ , тем ближе рассматриваемая экономическая совокупность к состоянию совершенной конкуренции.

Ценовой фактор может быть учтен, путем соотношения индексов цен в пределах рассматриваемой экономической совокупности относительно общего индекса цен:

$$\zeta = I_{\text{част}} / I_{\text{общ}}, \quad (5)$$

где:

$\zeta$  — коэффициент цен;

$I_{\text{част}}$  — сводный индекс цены в пределах экономической совокупности;

$I_{\text{общ}}$  — общий индекс цен.

Индекс цен представляет собой относительный показатель, характеризующий изменение стоимости фиксированного набора товаров и услуг, либо динамику изменения цен на конкретный товар.

Для исчисления сводного индекса индивидуальные индексы по конкретным товарам поэтапно агрегируются в индексы по группам товаров, по отраслям промышленности, либо по экономическим районам.

Равенство коэффициента  $C$  единице обуславливается пропорциональным изменением цен в пределах совокупности, т.е. цены изменяются в соответствии с общими колебаниями рынка, контроль за ценами отсутствует. Значение коэффициента меньше единицы указывает на контроль со стороны субъектов бизнеса за изменением цен в пределах исследуемой экономической совокупности. Превышение единичного значения коэффициента может свидетельствовать о превышении спроса над предложением, т.е. о влиянии производителя на изменение цены — чем выше значение коэффициента, тем более высока степень влияния.

На любом рынке в той или иной степени присутствует дифференциация продукции, что не отменяет конкуренцию, а лишь несколько снижает остроту конкурентной борьбы. Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке, действует в направлении обострения конкуренции. Действительно, когда каждый производитель предлагает свою модель изделия или свой комплекс услуг, предназначенные для одного сегмента рынка, конкуренция сводится к минимуму. И, напротив, при выпуске всеми производителями однородной продукции, предназначенной в равной степени для всех потребителей, конкуренция между ними высока.

При исследовании конкурентной среды в пределах отрасли, показатель диффе-

ренцированности товаров и наличия товаров-заменителей должен учитывать возможность установления более низких цен и доступность товаров-заменителей, стоимость «переключения» на товар-заменитель (затраты на переобучение персонала, коррекцию технологических процессов и другие возможности у клиента при переходе от основного товара к товару-заменителю), наличие затрат на поддержание требуемого качества основного товара, более высоких, чем для товара-заменителя.

При исследовании конкурентной среды в территориальном разрезе, при наличии на рынке производителей несопоставимых товаров учесть угрозу со стороны товаров-заменителей сложно. Поэтому значение показателя  $D$  определяется как  $1/n$ , где  $n$  — количество отраслей, производящих товары-заменители со свойствами, способствующими удовлетворению сходных потребностей. Если все товары-заменители производятся в пределах одной отрасли, значение показателя  $D$  приравнивается к единице.

Произведение указанных коэффициентов позволяет определить зависимость рынка от производителя:

$$P = (K \times C \times D). \quad (6)$$

Если  $P = 1$  на рынке имеется состояние, близкое к совершенной конкуренции. Чем выше значение полученного коэффициента  $P$ , тем более несовершенна конкурентная среда и тем больше влияния на рынок имеют отдельные производители (крупные фирмы). При значении  $P < 1$  можно предположить наличие развитой конкурентной среды со смещением в сторону монополистической конкуренции.

Легкость входа на рынок и убытков, связанных с уходом с рынка, в большинстве случаев связана с дополнительными финансовыми вложениями, поэтому при определении состояния конкурентной среды может быть учтен размер инвестиций:

$$I = I_{\text{част}} / I_{\text{общ}}, \quad (7)$$

где:

$I$  — удельный вес капиталозатрат (инвестиций), обуславливающих легкость входа на рынок и убытков, связанных с уходом с рынка, в пределах анализируемой экономической совокупности (отрасли, региона, территории);

$I_{\text{част}}$  — инвестиции, осуществляемые в пределах рассматриваемой экономической совокупности (в пределах географической территории, либо в пределах отрасли);

$I_{\text{общ}}$  — общая величина инвестиций в экономику.

Чем выше значение данного коэффициента (чем выше удельная доля инвестиций), тем выше барьеры проникновения на рынок, а, следовательно, ниже уровень конкуренции, за счет смещения в сторону монополии.

Индексная оценка состояния регионального рынка может быть дополнена оценкой состояния конкурентной среды в регионе при помощи показателей удельного веса числа предприятий региона и выпущенной ими продукции, относительно общего числа предприятия по стране и общего объема выпущенной в стране продукции в отраслевом разрезе.

Удельный вес числа предприятий расположенных на территории региона (или числа предприятий конкретной отрасли), определяется путем соотношения взятого по данным Госкомстата количества предприятий в регионе (всех или по отдельно взятой отрасли) с общим числом предприятий по стране (соответственно, или всех, или по отдельно взятой отрасли).

Аналогично, удельный вес продукции определяется путем соотношения объема производства предприятий региона и общего объема производства по стране.

В результате перехода от абсолютных к относительным показателям устраняется неравенство регионов по экономическому

и социальному развитию, а также территориальное неравенство регионов.

По итогам расчетов может быть определено четыре ситуации:

*Первая ситуация* соответствует рынку, имеющему неразвитую конкурентную среду. Малое число предприятий региона выпускает незначительное количество продукции. Такой рынок может иметь высокий потенциал к развитию, низкие барьеры входа делают его доступным для малых предприятий. Для выявления факторов, которые могут способствовать развитию такого рынка, необходим глубокий анализ экономических, политических и других факторов формирования мезоэкономической конкурентной среды.

*Вторая ситуация*, когда в регионе имеется много предприятий, выпускающих не большой объем продукции, соответствует состоянию, наиболее приближенному к совершенной конкуренции, так как можно предположить, что рынок формируется большим числом мелких предприятий, имеющих слабо развитое производство. В этом случае имеется развитая конкурентная среда с приблизительно равными условиями для всех участников рынка, что способствует высокой степени конкуренции между субъектами.

В *третьей ситуации* высокие значения удельного веса числа предприятий при большом удельном весе выпускаемой продукции говорят о наличии в регионе большого числа предприятий исследуемой отрасли, выпускающих значительный объем продукции в масштабах страны. Полученные результаты с большой долей вероятности указывают на то, что исследуемый рынок представляет собой рынок монополистической конкуренции. Можно предположить, что такой рынок имеет развитую конкурентную среду. Степень конкуренции на данном рынке достаточно высока, однако барьеры вхождения являются преодолимыми для большей части предприятий, большая часть конкурентов имеет равные



**Рис. 1.** Матрица оценки состояния конкурентной среды (в региональном или отраслевом разрезе)

силы и возможности. При получении такого результата может быть произведен дополнительный анализ структуры исследуемого рынка (например, по форме собственности предприятий, размерам предприятий по численности персонала, широте выпускаемого ассортимента продукции и т. д.).

*Четвертая ситуация* складывается тогда, когда результаты расчетов выявляют малый удельный вес числа предприятий региона, при относительно большом удельном весе продукции, выпущенной данными предприятиями. Это может свидетельствовать о том, что на территории региона присутствуют достаточно крупные предприятия, являющиеся ведущими в рассматриваемой отрасли. Такая ситуация — наличие нескольких крупных предприятий — является одной из главных характеристик олигополистического рынка. Исходя из типологии рынка по состоянию конкуренции, олигополистический рынок имеет развитую конкурентную среду, со значительной конкуренцией со стороны крупных предприятий, с наличием высоких барьеров вхождения на данный рынок.

В целом рассмотренные ситуации можно представить в виде матрицы, представленной на рис. 1.

Предлагаемая матрица может быть использована как для определения текущего состояния конкурентной среды на региональном рынке, так и в динамике, путем расчета соответствующих показателей удельного веса в пределах анализируемого периода (например, за несколько лет). В этом случае определяется область значений, позволяющая строить прогноз дальнейшего развития конкурентной среды в регионе, с учетом того, как происходит развитие конкурентной ситуации на рынке (неразвитая конкурентная среда — рынок совершенной конкуренции — рынок монополистической конкуренции — олигополистический рынок).

**Третьим этапом** анализа конкурентной среды региона является расчет общих и частных характеристик, отражающих состояние регионального рынка.

В общем случае для регионального рынка могут быть определены следующие основные характеристики: объем рынка (определяется совокупными ресурсами всех фирм, имеющихся на анализируемом рынке), темп роста рынка (характеризует годовой темп роста рассматриваемого рынка в сопоставимых ценах), рентабельность рынка (определяется как отношение

совокупной прибыли к ее совокупному потенциалу). Если темп роста рынка  $> 1,4$ , то рынок находится в состоянии ускоренного роста, при изменении темп роста рынка от 1,4 до 0,7 рынок проходит состояние позиционного роста, стагнации и сворачивания, если темп роста рынка  $< 0,7$ , то ожидается кризис рынка.

Оценка рентабельности рынка возможна, если имеются данные о прибылях, которые имели или имеют конкуренты на данном рынке.

В частном случае (при исследовании в отраслевом разрезе) при наличии данных о конкурентах дополнительно к вышеуказанным показателям может быть произведено определение рыночных долей фирм на конец базисного и анализируемого периодов, что позволит оценить структуру рынка и ее изменения.

Расчет рыночных долей фирмы, находящейся на рассматриваемом рынке, осуществляется по данным о ресурсах фирмы и объемах рынка на конец базисного периода и на конец анализируемого периода.

На основании проведенных расчетов может быть построена таблица рыночных долей фирм и расчет средней рыночной доли, приходящихся на одну фирму.

Анализ рыночных долей дает возможность выявить изменения в системе конкурентов за анализируемый период и составить список фирм, которые на данном рынке определяют основные тенденции бизнеса (рыночная доля более 0,5), а затем рассчитать среднюю рыночную долю  $Sm$ , приходящуюся на одну фирму.

С учетом того, что степень монополизации рынка обратно пропорциональна интенсивности конкуренции, может быть осуществлена оценка степени монополизации рынка. Для этого могут быть использованы четырех-, десятидольные и иные показатели концентрации ( $CR4$ ,  $CR10$ ), применяемые в мировой практике. При этом если принимаем, что  $CR4 > 0,75$ , то рынок монополизирован.

Сопоставление полученных показателей степени монополизации с индексом Херфиндела-Хиршмана, значения которого могут изменяться от 0 (при полной децентрации производства) до 10000 (в случае абсолютной монополизации), позволяет рассчитать минимально возможное число фирм на рынке. Безопасный с точки зрения монополизации рынок ( $HHI$  — до 1000) предполагает наличие не менее 10 конкурирующих фирм, причем доля крупнейшей из них не должна превышать 31%, двух крупнейших — 44%, трех — 54% и четырех — 63% (конкуренция в банковском секторе).

**На четвертом этапе** исследования осуществляется расчет обобщенных характеристик интенсивности конкуренции с использованием следующих показателей: интенсивность конкуренции по динамике рынка (характеризует возможности роста фирмы без столкновения с интересами конкурентов), интенсивность конкуренции по рентабельности рынка (характеризует соотношение спроса и предложения на рынке: чем выше рентабельность рынка, тем более спрос превышает предложение и влияние конкурентов слабее), интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей (характеризует силу влияния со стороны конкурентов, располагающих равной рыночной долей и вероятно аналогичной стратегией), обобщенный показатель интенсивности конкуренции (характеризует общую меру привлекательности анализируемого рынка).

**На пятом этапе** осуществляется анализ качественных показателей, по которым производится оценка конкуренции на региональном рынке. К ним относятся:

- наличие (отсутствие) барьеров входа на рынок для потенциальных конкурентов, степень их преодолимости;
- определение географических границ;
- открытость рынка для межрегиональной и международной торговли.

Под барьерами входа на рынок понимаются любые факторы технологического, административного, экономического характе-

ра, которые препятствуют новым фирмам войти на рынок в достаточно короткий период времени. Причем концентрация может и не представлять серьезной опасности для конкуренции в случае отсутствия барьеров входа на соответствующие товарные рынки

Могут рассматриваться следующие препятствия выхода на рынок (барьеры) потенциальных конкурентов.

*Экономические и организационные ограничения:* анализируется значимость для входа на рынок следующих экономических факторов:

- государственная политика в области инвестиций, кредитов, налогов, цен, тарифного и нетарифного регулирования внешнеэкономической деятельности и последствия этой политики для конкретных товарных рынков;

- среднеотраслевая норма прибыли; сроки окупаемости капитальных вложений;

- неплатежи;

- наличие (отсутствие) эффективной поддержки малого предпринимательства: доступность финансирования из фонда поддержки предпринимательства, доступность кредитных ресурсов для субъектов малого предпринимательства, низкий (высокий) уровень арендной платы за производственные и конторские помещения.

*Административные ограничения:* выявляется наличие (отсутствие) ограничений деятельности продавцов на данном товарном рынке, выдвигаемых органами власти и управления всех уровней. К их числу относятся:

- лицензирование отдельных видов деятельности;

- квотирование;

- решения органов власти по ограничению ввоза (вывоза) товаров на территорию (с территории);

- препятствия в отведении земельных участков, предоставлении производственных и конторских помещений и т.п.

*Неразвитость рыночной инфраструктуры:* выявляется наличие (отсутствие) необ-

ходимых средств коммуникации (транспорта, связи); служб по оказанию информационных, консалтинговых, лизинговых услуг и т.п. Особенно важно определить условия транспортной доступности данного рынка для потенциальных конкурентов. Целесообразность дополнительных транспортных издержек для входа на рынок соотносится со стоимостью конкретного товара, а дальность перевозок — с качественными и техническими характеристиками товара, позволяющими (не позволяющими) эту транспортировку осуществлять.

*Корпоративные ограничения:* выявляется степень использования продавцами, объединенными в вертикальные структуры, всех преимуществ внутрикорпоративных связей и воздействие этих отношений на конкурентов, не входящих в эти вертикальные структуры.

*Стратегические ограничения:* анализируется ценовая и сбытовая стратегия ведущих продавцов, их политика в качестве держателей патентов, лицензий, торговых знаков и т.д. Наиболее крупные из числа действующих на товарном рынке хозяйствующих субъектов имеют прочные хозяйственные связи с продавцами материально-технических ресурсов и покупателями выпускаемых товаров, что дает им преимущества перед потенциальными конкурентами, входящими на товарный рынок. Крупные размеры хозяйственного оборота, определяющие соответствующую массу прибыли, позволяют им создавать резервные мощности, использовать льготный режим расчета с продавцом, отесняя тем самым конкурентов. Крупным из действующих продавцов более доступны неценовые методы конкуренции.

*Экологические ограничения:* выявляются факты запрещения службами экологической безопасности, природоохранными учреждениями и общественными организациями и движениями расширения масштабов деятельности на данном товарном рынке, строительства новых производ-

ственных и складских объектов, транспортных коммуникаций и т. п.

*Ограничения по спросу:* высокий уровень удовлетворения спроса, отражающий как высокую насыщенность рынка товарами, так и низкую платежеспособность покупателей, является серьезным препятствием для освоения рынка потенциальными конкурентами. В связи с этим предполагается по возможности анализировать емкость товарного рынка отдельно — по спросу и по потребностям. В качестве источника информации следует использовать данные опроса основных покупателей изучаемого товара. Вместе с тем при рассмотрении данного вида барьеров целесообразно учитывать эластичность спроса в зависимости от изменения (снижения) цен, которое должно происходить при входе на рынок новых субъектов. Если рынок становится более конкурентным, то должны снижаться цены и, соответственно, увеличиваться спрос.

*Инвестиционные ограничения:* значительный размер первоначального капитала, который необходим для начала деятельности хозяйствующего субъекта на рынке, может являться одним из важных барьеров входа на рынок.

Наряду с перечисленными барьерами, в российской экономике появились особые виды барьеров, не всегда четко оформленных, но оказывающих существенное влияние на развитие рынка, причем большая часть этих барьеров унаследована от централизованной экономики.

**Первый вид.** Административные запреты на вывоз или ввоз товаров в регион. Хотя официально такие барьеры запрещены, существует множество примеров нарушения закона.

**Второй вид.** Личные связи между частым бизнесом и местными властями, приводящие к установлению благоприятных условий для отдельных предприятий, что создает существенные барьеры входа на рынок для фирм, не обладающих подобными возможностями.

**Третий вид.** Так называемые технические барьеры, навязываемые властными структурами, в частности слишком строгие санитарно-гигиенические нормы, бюрократическая процедура лицензирования, усложненный механизм регистрации фирм и т. д. Они также могут трактоваться как барьеры входа, унаследованные от командной экономики. Хотя подобные ограничения распространены и в рыночных экономиках, они принимают гораздо более жесткие и нерациональные формы в переходных экономиках, так что в результате вся бюрократическая система препятствует нормальному осуществлению бизнеса, например функционированию мелких предприятий. Эта проблема приобретает особо большое значение для продовольственного рынка России. Рассмотренные барьеры создаются органами власти различных уровней и могут быть обусловлены как стремлением решить социально-экономические проблемы собственного региона за счет нарушения конкурентных норм, так и коррумпированностью властных структур.

**Четвертый вид.** Барьеры криминального характера (рэкет, поборы и т. д.), представляющие серьезную угрозу не только добросовестной конкуренции, но и экономическому развитию в целом.

К косвенным подтверждениям наличия (или отсутствия) входных барьеров относятся факты редкого (или интенсивного) появления на рынке новых продавцов за определенный период времени. Если в результате анализа ситуации за последние 3-5 лет является редкое появление на рынке новых продавцов, то это говорит о наличии высоких вступительных барьеров. Однако отсутствие в недавнем прошлом новых участников не является окончательным свидетельством того, что доступ на рынок затруднен.

Оценка территории рынка по принципу признания покупателями равной доступности товаров, а именно:

1. возможности перемещения спроса между территориями, предположительно

входящими в единый географический рынок:

- доступность транспортных средств для перемещения покупателя к продавцу;
- незначительность транспортных расходов на перемещение покупателя к продавцу;

2. возможности перемещения товаров между территориями, предположительно входящими в единый географический рынок:

- незначительность дополнительных издержек на транспортировку товара от продавца к покупателю;
- сохранность уровня качества и потребительских свойств товара в процессе его транспортировки;
- отсутствие на данной территории административных ограничений на ввоз и вывоз товаров и пр.;
- сопоставимый уровень цен на соответствующие товары внутри границ этого рынка.

Географические границы товарного рынка определяются экономическими, технологическими, административными барьерами, ограничивающими возможность участия покупателей в приобретении данного товара на рассматриваемой территории. Географические границы товарного рынка определяют территорию, на которой покупатели имеют экономическую возможность приобрести рассматриваемый товар и не имеют такой возможности за пределами этой территории. Если покупатели считают товар, продаваемый в одном регионе, заменителем товара, прода-

ваемого в другом регионе, тогда эти регионы можно рассматривать как один и тот же географический рынок данного товара.

Также может быть оценена степень открытости рынка для межрегиональной и международной торговли. Возможность входа на товарный рынок продавцов из других регионов (стран) существенно снижает рыночную концентрацию, сокращает долю, занимаемую на рынке местными (отечественными) продавцами. Напротив, слабая включенность рынка в межрегиональный (международный) обмен усиливает концентрацию на рынке и увеличивает долю, занимаемую на нем местными (отечественными) продавцами со всеми вытекающими отсюда последствия для покупателей. Степень открытости рынка для участия в межрегиональной и международной торговле можно оценить по доле импортной (ввезенной) продукции в общем объеме реализации (поставки) на конкретном товарном рынке.

Этот показатель является отправной точкой для оценки состояния товарного рынка при решении вопросов, связанных с защитными мерами для местных (отечественных) товаропроизводителей.

Таким образом, состояние мезоэкономической конкурентной среды может быть оценено по целому комплексу параметров, включающих как показатели структуры товарного рынка (количественные и качественные), так и данные об экономической концентрации (концентрация собственности у отдельных субъектов рынка).

Статья поступила в редакцию 25.06.2007

*Yu. Panko, Saratov State University of Social Sciences and Economics*

## **SPECIFICS OF THE COMPREHENSIVE MESOECONOMIC APPROACH TOWARDS THE COMPETITIVE ENVIRONMENT CHARACTERISTICS ASSESSMENT**

Many of the criteria and methodologies used in the competitive environment research help a company make fairly accurate assessments of the competitive environment characteristics. The company develops its competitive strategy using the assessment results. However, despite the fact that in practice the companies use the approach, the methodology is not applicable for the mesoeconomic competitive environment analysis as it has some important shortcomings.

УДК 339.13.01

**Романова О.С.**, к. э. н.,  
руководитель Центра международных отношений  
Института налогового консультирования

## КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

*Экономическая категория «конкурентоспособность» уже более пятнадцати лет является атрибутом понятийного аппарата, определяющим успех хозяйственной деятельности предприятия на рынке, и предметом пристального внимания ученых. Ее применяют во многих отраслях и к различным по природе объектам: товарам, отраслям экономики, сферам человеческой жизни. Вместе с тем, имея экономические корни, данная категория требует более детального ее рассмотрения во всех проявлениях именно через призму понимания сути экономических явлений.*

**П**онятие «конкурентоспособность» буквально обозначает «быть способным к конкуренции». Рассмотрение вопроса в данной плоскости может помочь ответить на ряд непростых вопросов.

Выделению конкурентоспособности в самостоятельную экономическую категорию предшествовали труды экономистов-классиков. Еще А. Смит назвал свободную конкуренцию «правилом невидимой руки», поскольку именно она, по мнению ученого, управляет действиями людей через их интересы, определяет ситуацию на рынке, успех (неудачу) всех его участников и тем самым наилучшим способом ведет к решению общественных проблем, максимально выгодным как отдельным лицам, так и обществу в целом<sup>1</sup>.

Существенный вклад в теорию конкурентной борьбы внес М. Э. Портер, который определил конкурентоспособность как —

«...свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами и конкурирующими субъектами рыночных отношений»<sup>2</sup>.

Однако, несмотря на достаточно широкое освещение в научных трудах понятия «конкурентоспособность», наименее проработанной областью знаний, и с теоретической, и с практической точек зрения, остается такая его базовая составляющая, как «конкурентный потенциал». Одной из причин игнорирования факта, что потенциал предприятия тесно связан с его позицией на рынке, является неоднозначный подход к формулировке этих понятий и к выделению видового состава потенциалов. В данном контексте особого внимания заслуживает позиция А. Н. Азрилиана, который в составе разных видов потенциалов, выделяет экономический и производственный потенциалы. Под эко-

<sup>1</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов/Пер. с англ. — Петрозаводск: Петроком, 1993. С. 13.

<sup>2</sup> Портер М. Э. Конкуренция/Пер. с англ. — СПб.: Вильямс, 2000. С. 47.

номическим потенциалом применительно к хозяйствующему субъекту автор предполагает «...совокупную способность предприятий... осуществлять производственно-экономическую деятельность, выпускать продукцию, товары, услуги, удовлетворять запросы населения, общественные потребности, обеспечивать развитие производства и потребления»<sup>3</sup>. К трактовке производственного потенциала ученый подходит с двух позиций:

- реальный объем продукции, который возможно произвести при полном использовании имеющихся ресурсов;
- имеющиеся потенциальные возможности производства, наличие факторов производства, обеспеченность его определяющими ресурсами<sup>4</sup>.

Отсюда вытекает тесная связь конкурентоспособности предприятий с наличием и степенью реализации их потенциала, включая уровень использования производственной мощности, финансовое состояние, качество выпускаемой продукции, широту ассортимента, а также с занимаемой долей рынка (масштабы рыночных сегментов, географический охват) и т.д. В связи с постоянными изменениями на рынке адекватной динамикой должен обладать и потенциал предприятия, где ориентиром должен стать выпуск востребованной конкурентоспособной продукции.

Конкурентный потенциал динамических объектов, к которым относятся и промышленные предприятия, на наш взгляд, представляет собой количественную меру развития, оцененную совокупностью описывающих его показателей. Прийти к такому выводу позволил критический анализ мнений ученых-экономистов, исследовавших различные аспекты в области

конкурентоспособности. Таким образом, обобщая, можно отметить, что **конкурентный потенциал** — это упорядоченная определенным образом совокупность внешних и внутренних ресурсов (факторов) предприятия, позволяющая наиболее полно реализовать ему свои возможности на рынке и добиться синергетического эффекта при использовании и взаимодействии всего комплекса ресурсов. В результате обеспечивается превышение суммы эффектов от воздействия на рассматриваемый объект каждого фактора в отдельности.

Исследование позволило выделить показатели, которые чаще всего рассматриваются учеными-экономистами в качестве важнейших характеристик конкурентного потенциала предприятия, целенаправленное воздействие на которые может привести к определенным (желаемым) изменениям в состоянии изучаемого объекта. В систему показателей оценки конкурентного потенциала предприятия можно включать характеристики, связанные, главным образом, с уровнем использования производственной мощности, объемами производства и реализации продукции в натуральном и стоимостном выражении, с качеством продукции, долей рынка (отдельного сегмента), географией продвижения товаров, со скоростью ответной реакции на изменения, ассортиментом, ценой изделий и т.д.

В условиях жесткой конкурентной среды, которые отличны для любого, отдельно взятого предприятия, оценка каждого из слагаемых общего потенциала хозяйствующего субъекта является базовым ориентиром при выборе приоритетного стратегического направления в области повышения степени реализации его конкурентных возможностей. Прежде всего, это позволяет правильно обосновать метод противостояния конкурентному воздействию, которое проявляется как селективный механизм, и от-

<sup>3</sup> Большой экономический словарь/Под ред. А.Н. Азрилияна. — М.: Институт новой экономики, 2004. С. 781.

<sup>4</sup> См. там же.

браковывает те предприятия, которые не в состоянии удержать свои позиции на рынке, что ведет к потере их самостоятельности и банкротству. Общеизвестно, что любой хозяйствующий субъект, даже в пределах одной отрасли, имеет свою специфику и существенно отличается от любого другого товаропроизводителя по целому ряду характеристик. Однако, несмотря на различия в организационных структурах, производственных возможностях, организации производства, способах управления, обеспеченности ресурсами, уровне квалификации персонала и т. д., существует ряд признаков, по которым предприятия (организации, объединения и пр.) можно классифицировать по группам, выделив и увязав воедино потенциальные возможности и форму (стиль) конкурентного поведения на рынке. Это необходимо для осознания места и роли хозяйствующего субъекта в рыночной среде и выбора (обоснования) стратегий эффективного хозяйствования и конкурентной борьбы.

Еще в начале 1940-х гг. Л. Г. Раменский применительно к биологии выделил четыре основных типа конкурентной борьбы. Впоследствии ученые-экономисты Дж. П. Грайм, Х. Фризенквель и др., позаимствовав у биологов типовые поведенческие классификации животных, обосновали, применительно к рыночной экономике классификацию стратегий конкурентной борьбы или так называемое поле стратегий. Данное направление получило свое развитие в работе А. Ю. Юданова, который выделил четыре основных типа предприятий с учетом потенциала и особенностей конкурентного поведения на рынке<sup>5</sup>. Абстрагируясь на сформулированную этим ученым-экономистом позицию, нами построена модель расстановки стратегических приоритетов их деятельности (табл. 1).

<sup>5</sup> Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. — М.: Изд-во «АКАЛИС», 1996. С. 37-44.

Для компаний, действующих в сфере крупного производства (мощные корпорации и объединения) — *виолентов* (в зависимости от формы поведения в рыночной среде выделяют три группы: «гордые львы», «могучие слоны» и «неповоротливые бегемоты»), генеральной целью которых ставится лидерство на рынке, путем вытеснения с него конкурентов. Для них существенно важно обеспечить «эффект масштаба» путем высоких объемов продаж, чтобы иметь низкие издержки на единицу продукции. Они располагают средствами для широкомасштабных научных исследований, развитой сбытовой сетью и большими финансовыми возможностями для рекламных акций. Их конкурентные преимущества состоят в сравнительно низких ценах и достаточно хорошем (среднем) уровне качества продукции.

Для предприятий, придерживающихся узкой специализации своей деятельности — *пациентов* (которых называют «хитрыми лисами»), типичной является ориентация на выпуск уникальной продукции, предназначенной для определенного сегмента. Рыночная сила компаний-пациентов заключается в том, что их продукция незаменима для соответствующей группы потребителей. В своей работе на рынке они стараются не распыляться, а завоёвывать и контролировать небольшой рыночный сегмент. Их продукция отличается лучшим качеством, более высокой ценой и предназначена потребителям, которых не устраивают стандартные товары. Стратегические усилия они концентрируют на обеспечении уникальности своей продукции за счет более узкой специализации, недоступной другим компаниям, что позволяет им уклоняться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями. Некоторые европейские производители (как правило, небольшие) выживают не только на внутреннем, но и на международном рынках за счет таких стратегических приемов.

Таблица 1

**Модель стратегического выбора в зависимости  
от конкурентного потенциала предприятий**

Составляющие конкурентного потенциала	Типы предприятий			
	виоленты	пациенты	коммутанты	эксплеренты
<b>Тип производства</b> – массовое; – специализированное; – универсальное; – экспериментальное	+	+	+	+
<b>Масштаб (размер) предприятия</b> – крупное; – среднее; – малое	+	+	+	+
<b>Доля рынка</b> – большая; – малая	+	+	+	+
<b>Ассортимент продукции</b> – широкий; – узкий (уникальная продукция); – широкий и средний; – изменчивый	+	+	+	+
<b>Качество продукции</b> – высокое; – хорошее	+	+	+	+
<b>Уровень цен</b> – высокий; – средний; – низкий	+	+	+	+
<b>Преимущества</b> – высокая производительность; – низкие издержки; – отсутствие в сегменте конкурентов; – повышенная гибкость; – опережение в нововведениях	+	+	+	+
<b>Стратегические направления</b> – стремление к лидерству; – увеличение объемов продаж; – снижение цен; – совершенствование продукта (качество, упаковка и т. д.); – расширение рынка сбыта; – гибкая ассортиментная политика; – постоянный поиск новых технологий, разработка инноваций; – широкомасштабные научные исследования; – развитая сбытовая сеть; – рекламные акции	+	+	+	+

Конкурентные преимущества таких фирм заключаются в максимально возможном удовлетворении запросов потребителей путем их всестороннего изучения и учета. Компании-«лисы» вносят разнообразие в инфраструктуру рыночных товаров за счет выгодного отклонения от стандартов, что позволяет им длительное время занимать устойчивые рыночные позиции и иметь стабильно высокую прибыль.

Товаропроизводителей, которых устраивает ведение бизнеса ограниченного (местного) масштаба называют *коммутантами* («серые мыши»). Сила такого (как правило, небольшого) предприятия состоит в его лучшей приспособленности к удовлетворению нужд потребителей, приближенных к нему территориально, и повышенной гибкости. Они способны мобильно перестраиваться и легко идут на любые (иногда резкие) изменения сфер своей деятельности, что дает им преимущества по сравнению с компаниями других типов, которые на это не способны. Их присутствие на рынке способствует удовлетворению меняющегося потребительского спроса. Особенно это важно для продукции, которой свойственны сезонные колебания спроса и мода.

Для *предприятий-эксплерентов*, придерживающихся стратегии опережающего внедрения нововведений (инноваций), характерно радикальное преобразование старых или создание новых сегментов рынка, что дало основание называть их «первыми ласточками». При создании нового сегмента своей целью они ставят извлечение выгод из пионерского присутствия на рынке. По мере заполнения рыночных сегментов другими представителями, они смещают стратегические задачи в сторону удержания своей рыночной доли, путем совершенствования продукта, изменения его товарного вида (дизайна, упаковки и т.д.). Затем такие предприятия вновь используют инновационные стратегии.

Следует также подчеркнуть, что на практике выделенные типы предприя-

тий и характер стратегий в чистом виде встречаются крайне редко. Чаще распространены типы модифицированных хозяйствующих субъектов, сочетающих в себе различные типовые признаки и, соответственно, предпочитающих комбинацию стратегий.

Выявлению проблемных аспектов конкурентоспособности предприятий должна предшествовать предварительная оценка потенциальных возможностей каждого из них. Анализ деятельности отечественных товаропроизводителей показал, что российская практика выработала специфический, российский тип стратегии предприятия, который можно назвать **стратегией дробления**. Эта стратегия связана с делением предприятия на ряд более мелких «дочерних» фирм, с созданием холдинговых структур на базе бывших крупных компаний. Данная стратегия часто сопряжена с разработкой новых видов товаров, что требует вложения инвестиций, и характеризуется повышенной степенью риска. Однако многие крупные и средние компании, располагающие достаточным потенциалом, стремятся использовать эти стратегии, о чем свидетельствует появление множества новых видов продукции, упаковки, формы, дизайна и т.д. Распространение такой стратегии связано с потребностью укрепления своего конкурентного потенциала.

Вместе с тем в современных условиях необходим индивидуальный подход к отдельно взятому производителю и к каждой, конкретно сложившейся ситуации на рынке. Следует отметить, что основное конкурентное давление производится не от иностранных товаропроизводителей, если оценивать в целом все товары, представленные на рынке, а внутри отрасли. Вместе с тем, поскольку производство отечественной продукции еще не достигло требуемого уровня потребления и достаточно значительной остается доля рынка, занятого иностранными компаниями, россий-

ские товаропроизводители имеют хорошие шансы повышения эффективности своей деятельности, при условии выбора правильной стратегии для реализации ее на практике. При этом предприятия должны постоянно повышать операционную эффективность своего хозяйственного механизма по всем направлениям деятельности и задействовать в этом процессе технику, технологию, ресурсы и людей таким образом, чтобы выгодно отличаться от своих конкурентов.

В табл. 2 приведены сравнительные характеристики поведения предприятий, стремящихся к повышению своего конкурентного потенциала и игнорирующих этот процесс.

Как уже было отмечено, для того чтобы правильно выбрать конкурентную стратегию, необходима оценка потенциальных возможностей предприятий, что позволяет в количественной форме анализировать отдельные его составляющие стороны, формулировать выводы о состоянии и поведении в рыночной среде, выявлять резервы, принимать адекватные решения и тем самым повышать эффективность управления компанией в конкретных экономических условиях.

Располагая информацией о конкурентных позициях, предприятия получают возможность определить свои преимущества и узкие места, выбрать правильную тактику поведения на рынке, сформировать стратегию развития, адекватную реалиям рыночных процессов.

Конкурентный потенциал, на наш взгляд, складывается из следующих локальных (частных) потенциалов:

- *производственный* — совокупный результат хозяйственной деятельности, главным критерием которого является уровень использования производственной мощности;
- *потребительский* — совокупная покупательная способность населения;

- *ресурсно-сырьевой* — обеспеченность разными видами необходимых ресурсов, прежде всего материальных;

- *трудовой* — обеспеченность трудовыми ресурсами и их квалификационный уровень;

- *инфраструктурный* — условия ведения хозяйственной деятельности с учетом экономико-географического месторасположения предприятия и его инфраструктурной обеспеченности;

- *инновационный* — уровень внедрения достижений научно-технического прогресса в производство;

- *финансовый* — совокупность финансовых ресурсов (денежных потоков), необходимых для воспроизводства капитала и обеспечения инвестиционных процессов.

На конкурентный потенциал предприятий влияет множество факторов. В составе факторов внутренней среды, определяющих конкурентный потенциал предприятия, основными, на наш взгляд, являются факторы, приведенные в табл. 3.

В составе внешних факторов, оказывающих влияние на степень использования и совершенствования конкурентного потенциала предприятий, можно выделить следующие:

- *наличие спроса*, который во многом определяет возможности и объемы реализации продукции и является главным индикатором реализации потенциала предприятия;

- *состояние конкурентной среды*. В условиях сильной конкуренции предприятия должны постоянно повышать операционную эффективность по всем направлениям своей деятельности и за счет этого наиболее полно использовать весь ресурс своих возможностей;

- *наличие родственных и поддерживающих отраслей* (надежных поставщиков и деловых партнеров), от которых в значительной степени зависят качество про-

Таблица 2

**Сравнительная характеристика поведения предприятий  
в зависимости от рыночной ориентации потенциала**

Область проявления	Характерные черты предприятий (организаций)	
	не ориентированных на повышение конкурентного потенциала	ориентированных на повышение конкурентного потенциала
Рынки	Внутренние (локальные)	Глобальные
Реакция на изменения конкурентной среды	Пассивная	Гибкая, адаптивная
Главные целевые ориентиры	Получение прибыли, временные выгоды	Наиболее полное удовлетворение потребителей, процветание компании
Организационная структура	Вертикаль управления	Координация (комбинационный стиль) управления
Использование производственной мощности	Низкий уровень	Высокий уровень
Качество продукции	Ориентир на достижение стандартов	Ориентир на постоянное совершенствование
Ценовая политика	Ориентация на рыночные цены, исходя из затрат на единицу продукции	Снижение удельных затрат, ценовая сегментация
Уровень удельных затрат	Высокий	Низкий
Стиль руководства	Авторитарный	Координационный, демократичный
Планирование	Краткосрочные (текущие)	Перспективное (разработка прогнозов на будущее)
Технический уровень	Высокая степень износа (недостаточное обновление) основных фондов	Соответствует современным мировым стандартам, полная автоматизация производства
Технологии	Традиционный	Совершенствование технологии
Кадровый потенциал	Высокая текучесть кадров	Низкая текучесть кадров, привлечение квалифицированных специалистов
Информационное обеспечение	Неупорядоченное поступление информации из разных источников	Современные информационные технологии (информационная система)
Корпоративная культура	Невысокая	Высокая, создание продуктового и корпоративного бренда
Социальная политика	Низкий уровень заработной платы	Высокий уровень заработной платы, социальная поддержка персонала
Инновационная политика	Отказ от нововведений	Внедрение инноваций
Взаимоотношения с поставщиками	Неустойчивые	Стимулирование поставщиков
Научные исследования	Отсутствие НИОКР из-за нехватки средств	Широкомасштабные НИОКР
Сбытовая сеть	Ограниченная	Развитая
Маркетинговая деятельность	Пассивная	Активная
Финансовая устойчивость	Низкая	Высокая

Таблица 3

**Систематизация факторов внутренней среды,  
влияющих на конкурентный потенциал предприятий**

<b>Внутренний фактор влияния</b>	<b>Суть проявления</b>	<b>Объект проявления</b>
Степень использования производственной мощности	Рост (снижение) показателя влияет на уровень удельных затрат	Удельные затраты, цены, прибыль
Уровень кадрового потенциала	Высокая компетентность и квалификация формируют имидж предприятия и его конкурентоспособность	Производительность труда, эффективность производства
Качество продукции и упаковки	Влияет на спрос и на объемы продаж соответственно	Выручка, прибыль
Ассортимент	Широта ассортимента, его потребительская востребованность, возможность по необходимости изменяться создают конкурентные преимущества	Выручка, прибыль
Финансовая устойчивость	Влияет на повышение финансового потенциала	Платежеспособность кредитоспособность
Инновационная активность	Внедрение инноваций повышает потребительский интерес и престиж предприятия	Выручка, прибыль
Корпоративная культура	Определяют потребительские предпочтения и приверженность торговой марке	Имидж предприятия
Сырьевое обеспечение	Наличие тесных связей и надежность поставщика не допускают срывов производства и служат гарантом выполнения обязательств	Качество сырья, удельные затраты
Местоположение предприятия	Расстояние влияет на транспортные издержки, следовательно на цены	Затраты на транспортировку готовой продукции
Информационные технологии	Влияют на качество и скорость выполнения отдельных видов	Удовлетворение спроса, уровень затрат, размер прибыли
Состояние сбытовой сети	Влияет на скорость товародвижения	Уровень транзакционных издержек

дукции и имидж предприятия. Любое предприятие может стать конкурентоспособным только при наличии надежных поставщиков, которые осуществляют поставку сырья с определенным уровнем качества, определенным соотношением цена/качество, в строгом соответствии с графиком

поставок. В результате предприятия формируют необходимый ассортимент производимой и реализуемой продукции, в срок выполняют свои договорные обязательства, что в итоге влияет на конечные результаты деятельности и на рост либо снижение конкурентоспособности;

- *масштаб конкуренции*, который является важным инструментом в создании конкурентного преимущества. Жесткая конкуренция ставит предприятия перед необходимостью использовать всю систему взаимосвязей для обслуживания разных сегментов рынка, географических районов и т. д.;

- *налоговая политика*, проводимая государством, которая во многом определяет возможности хозяйствующих субъектов получать прибыль и развивать свой конкурентный потенциал;

- *таможенная политика*, направленная на импортозамещение, особенно в отраслях, определяющих продовольственную безопасность страны;

- *система поддержки* государственными органами приоритетных отраслей экономики (в виде дотаций и субсидий);

- *наличие институтов кредитования* и возможности получения кредита на льготных условиях и т. д.

Учет этих факторов позволяет предприятиям принять во внимание всю совокупность рисков, наметить перспективные пути свое развития.

### Литература:

1. Большой экономический словарь/Под ред. А.Н. Азриляна. — М.: Институт новой экономики, 2004.
2. Портер М.Э. Конкуренция/Пер. с англ. — СПб.: Вильямс, 2000.
3. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов/Пер. с англ. — Петрозаводск: Петроком, 1993.
4. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. — М.: Изд-во «АКАЛИС», 1996.

Статья поступила в редакцию 20.08.2007

---

*O. Romanova, PhD (Economics),  
Head of the Center for International Relations,  
Taxation Counseling Institute*

### COMPETITIVE POTENTIAL FORMATION IN BUSINESSES

Competitiveness taken as a term within the general economic terms and definitions system has been the subject of research for more than 15 years now. The term behind the concept determines the degree of success for any business operating on the market.

УДК 339.137

*Дрючина Е.И., к. э. н., доцент*

## ПРАВОВАЯ ЗАЩИТА ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОГО РЫНКА

*Интересы потребителей, как известно, могут быть ущемлены в результате действий компаний, производящих товар, посреднических фирм, торговых организаций, отдельных продавцов. В условиях нестабильной рыночной экономики они часто пытаются навязать потребителям выгодные для них условия приобретения товаров и услуг. Низкое качество продукции, игнорирование обоснованных претензий потребителей, загрязнение окружающей среды и многие другие подобные явления нарушают законные права потребителей. По мнению автора статьи, необходимы определенные законодательные меры нормативного характера, регулирующие деятельность производителей и продавцов, а также других участников рынка по отношению к потребителям.*

**И**зучение поведения потребителей как систематической области знаний возникло в конце 1950-х — начале 1960-х гг. Для многих стран мира это время экономического подъема. Глобальные позитивные перемены, которые происходили в экономике многих зарубежных стран в эти годы были главными причинами, приведшими к необходимости детального изучения поведения потребителей.

«Поведение потребителей — это деятельность, направленная на получение, потребление и распоряжение продуктами и услугами, включая процессы принятия решений, которые предшествуют этим действиям и следуют за ними». Это определение Джеймса Энджела, одного из самых известных и авторитетных американских специалистов, основоположника науки «поведение потребителей»<sup>1</sup>.

Поведение потребителей — это новая область знаний, изучающая потребителя с точки зрения принятия им решения о покупке товаров и услуг.

Права потребителя при приобретении товаров, работ, услуг абсолютны, неприкосновенны и неоспоримы. Правильное понимание мотивации поведения потребителей при выборе ими товаров, работ, услуг является абсолютной необходимостью для успешного функционирования компаний в условиях конкурентного рынка.

Интересы потребителей могут быть ущемлены в результате действий компаний, производящих товар, посреднических фирм, торговых организаций, отдельных продавцов. В условиях нестабильной рыночной экономики они часто пытаются навязать потребителям выгодные для них условия приобретения товаров и услуг. Низкое качество продукции, игнорирование обоснованных претензий потребителей, загрязнение окружающей среды и многие другие подобные явления нарушают законные права потребителей. Необходи-

<sup>1</sup> Энджел Джеймс Ф., Блэкуэлл Роджер Д. Поведение потребителей субъектов предпринимательского бизнеса. Изд. 9-е. 2002. С. 37.

мы определенные законодательные меры нормативного характера, регулирующие деятельность производителей и продавцов, а также других участников рынка по отношению к потребителям.

Эти нормативные документы устанавливают права потребителей на приобретение товаров (работ, услуг) высокого качества, безопасных для жизни и здоровья, получение всей необходимой информации о товарах, производителях, осуществляют государственную защиту интересов потребителей, а также определяют механизм реализации прав потребителей и ответственность за их нарушение.

Организованное движение граждан и государственных органов по обеспечению прав потребителей, консьюмеризм (*consumerism*)<sup>2</sup> впервые появилось в США, откуда позднее произошло его распространение в другие страны. Консьюмеризм в США начался с борьбы с недобросовестной продукцией. Первый протест потребителей произошел в штате Массачусетс в 1775 г. Продавцы испорченной продукции были приговорены к позорному столбу. Постепенно на проблему защиты прав потребителей обращает внимание государство и разрабатывает законодательную базу для такой защиты. Массовое движение по защите прав потребителей началось в США в конце XIX начале XX вв. В это время проблема консьюмеризма приобретает общенациональный характер и определенную правовую базу. В конце XIX в. крупные американские корпорации, такие как *Standard Oil Trast* и многие другие, оказывают большое влияние на экономику страны. Пользуясь своим доминирующим положением, они контролировали многие отрасли промышленности, допускали различные манипуляции в сфере производства и тор-

говли, ущемляя при этом интересы потребителей.

Эти компании диктовали свои цены на реализуемую продукцию, применяли разнообразные формы ценовой дискриминации. Например, использовали разнообразные скидки для определенных групп потребителей, с тем чтобы вытеснить соперников и затем повысить цены и получить монопольно высокую прибыль. Так, например, такая крупная холдинговая компания *Standard Oil Trust*, основанная Дж. Рокфеллером в начале XX в., монополизировала рынок переработки и продажи нефтепродуктов. Она владела 90% перерабатывающих мощностей страны, диктовала свои цены на рынке, подавляла конкурентов. В 1911 г. суд принял постановление о ее роспуске и распределении между акционерами компании капитала ее филиалов.

Компания *AT&T*, крупнейший поставщик услуг телефонной связи, в 80-х гг. прошлого века концентрировала в своих руках более 85% дальней и местной отрасли телефонной связи. В результате судебного разбирательства Конгресс США вынес решение о разукрупнении корпорации. За центральной компанией осталась междугородная телефонная связь и предоставление специальных услуг, а местные телефонные услуги были переданы 22 вновь организованным компаниям местной связи. При этом *AT&T* и все другие компании дальней телефонной связи получили равные возможности для подключения к местной телефонной сети. Были предприняты также меры по усилению конкуренции в сфере междугородной телефонной связи. Конкурентам *AT&T* предоставили субсидии и льготы. В результате предпринятых действий тарифы на междугородные телефонные разговоры снизились на 17%, началась конкуренция.

К этому времени относят начало первого этапа консьюмеристского движения в США. В 1890 г. был принят первый закон антитрестовского законодательства, за-

<sup>2</sup> Консьюмеризм — организованное движение граждан и государственных органов в защиту и за расширение прав потребителей. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1999. С. 672.

кон Шермана, ограничивающий влияние крупного бизнеса на развитие конкуренции. Стали приобретать известность национальные марки товаров, потребители концентрировали свое внимание на их качестве. В 1906 г. в США была учреждена Администрация по продуктам питания и осуществлено государственное регулирование этих товаров.

В 1914 г. с принятием Федерального закона «О Торговой комиссии» в США ограничена деятельность монополий и нечестность торговой практики.

В 1936 г. в США был создан Союз потребителей, независимый от государства и бизнеса, финансируемый своими участниками.

В 1962 г. началось современное консьюмеристское движение в США. Президент США Кеннеди в специальном сообщении (Конгрессу США) по защите интересов потребителей выдвинул четыре основных права потребителей:

- право на безопасность (на защиту в случае продажи товаров, опасных для здоровья и жизни);
- право на информацию (на сообщение фактов, необходимых для совершения обоснованного выбора и защиту от вводящей в заблуждение информации, ложной рекламы);
- право на выбор (на возможность приобретения разных товаров и услуг по конкурентным ценам);
- право быть услышанным (быть уверенным, что претензии потребителей будут своевременно рассмотрены административными органами).

Позднее эти права были дополнены еще четырьмя: правом на потребительское образование; правом на возврат недоброкачественной продукции и возмещение ущерба; правом жить в чистой и здоровой окружающей среде и правом малоимущих слоев населения на защиту их интересов.

В 1967 г. создается Федерация потребителей Америки, объединяющая 240 членов: муниципальных предприятий, государственных и местных агентств по защите прав потребителей. Федерация потребителей осуществляет сбор и распространение информации о качестве товаров, проводит политику по защите прав потребителей в Конгрессе США, создает печатный орган «Новости Федерации потребителей Америки».

С 70-х гг. прошлого века большое внимание законодателей и общественности США и западноевропейских стран направлено на защиту окружающей среды. Разрабатываются и принимаются законы, ограничивающие загрязнение воздуха, поддерживающие консервацию природных ресурсов и защиту питьевой воды. В США создается и успешно функционирует Комиссия по безопасности потребительских продуктов, разрабатывающая стандарты безопасности продуктов для защиты потребителей. Агентство защиты окружающей среды контролирует промышленные выбросы, токсичные отходы. В последние годы растет осознание потребителями важности проблемы защиты окружающей среды. Так, например, после разлива нефти компанией *Exxon* на Аляске в 1990 г. более 14 % потребителей отказались приобретать продукты этой компании в знак протеста.

За последние годы консьюмеристское движение приобретает глобальные масштабы.

Сейчас права потребителей в США защищают такие организации, как Исследование потребителей, Ассоциация продуктовой безопасности, Совет по развитию потребительской политики и многие другие. Организации по защите прав потребителей существуют во многих развитых странах: в Великобритании — Ассоциация потребителей; в Германии — Союз потребителей рабочего сообщества; во Франции — *Organisation Generale of Consommateurs*. Аналогичные организации су-

ществуют в Японии, Скандинавских странах и ряде развивающихся стран.

В Европе начало официальной политики по защите прав потребителей связано с принятием в 1975 г. первой программы ЕЭС по защите прав потребителей. В программе выделялось пять прав потребителей:

- право на охрану жизни, здоровья и безопасность товаров и услуг;
- право на защиту экономических интересов потребителей;
- право на возмещение ущерба;
- право на информацию и просвещение;
- право быть услышанным.

В значительной степени консьюмеризм в современной Европе концентрируется на проблемах, связанных с экологией.

Экологические проблемы стран ЕЭС имеют высокий государственный приоритет. Например, в Германии интересы экологии защищает специально созданное для этих целей Министерство по охране окружающей среды. Немецкие компании осуществляют свой бизнес в соответствии с природоохранной политикой.

Компания *Siemens Nixdorf Informations* создала первый в мире центр по идентификации, сортировке и измельчению пластмассовых частей компьютера. Утилизация устаревших марок компьютеров осуществляется бесплатно. При этом повторно может использоваться до 90% материалов, из которых он изготовлен<sup>3</sup>.

В 2003 г. Евросоюз ввел запрет на эксплуатацию шумных и загрязняющих окружающую среду авиалайнеров. Глобальную инициативу в области экологии представляет собой «Киотский протокол к конвенции ООН об изменении климата» — международное соглашение о контроле за выбросами парниковых га-

зов в 2008-2012 гг. Его цель состоит в том, чтобы за эти годы снизить выбросы парниковых газов в мире на 5% по сравнению с 2000 г.

Японские автокомпании «Тойота» и «Хонда» разработали несколько моделей автомобилей на топливных элементах, генерирующих электричество. Такие автомобили не загрязняют выхлопными газами атмосферу<sup>4</sup>.

Союзы потребителей многих стран объединены во Всемирную организацию союзов потребителей.

В России консьюмеризм как общественное движение по обеспечению прав потребителей, появился значительно позднее, чем в США и Западной Европе, во второй половине 80-х гг. прошлого столетия, в годы «горбачевской перестройки».

Интерес к вопросам, связанным с поведением и защитой прав потребителей в России возник в связи с развитием рыночных отношений, процессами реформирования экономики и демократизации общества. Советская экономическая наука не проявляла интереса к этим проблемам. В условиях административно-плановой командной экономики не существовало государственной потребительской политики и государственных органов, занимающихся вопросами защиты прав потребителей.

В течение десятилетий в СССР доминировала государственная собственность и система тотального государственного управления и контроля за производством и потреблением. С развитием рыночной экономики, ростом участия России в международных экономических, информационных процессах потребительская политика, консьюмеризм как общественное движение по защите и расширению прав потребителей стал формироваться и в России. Национальная российская политика в сфере защиты прав потребителей занимает все более прочные позиции в со-

<sup>3</sup> Мюнхен: SNI IIPC WEEK/RE, 2000. 2 декабря.

<sup>4</sup> Япония. 2005. №28. С. 9.

циально-экономических преобразованиях страны.

Сейчас в России действует законодательство о защите прав потребителей. Оно соответствует международным стандартам. Создаются специальные институциональные структуры по защите прав потребителей.

С разработкой и принятием в 1992 г. Федерального закона «О защите прав потребителей» в России создана правовая база для формирования и реализации государственной потребительской политики, в центре внимания которой находится потребитель, приобретающий и использующий товары, услуги для личного, семейного, хозяйственного потребления.

Права российских потребителей гарантированы действующим законодательством. Это права:

- на приобретение товаров (работ, услуг) высокого качества;
- на безопасность товаров для жизни и здоровья потребителей и окружающей среды;
- на получение информации о товарах и их изготовителях;
- на просвещение потребителей;
- на государственную и общественную защиту их интересов;
- на возмещение причиненного вреда;
- на судебную защиту.

Государственный контроль за соблюдением действующего законодательства в области защиты прав потребителей в России осуществляет федеральный антимонопольный орган — Федеральная антимонопольная служба, которая является членом Всемирной организации Союза потребителей. Государственный контроль за безопасностью и качеством товаров обеспечивают федеральные ведомства по стандартизации и сертификации, охраны окружающей среды и природных ресурсов и другие. В России существует Между-

народная конфедерация обществ потребителей (КонфОП), объединяющая организации по защите потребителей России и стран СНГ. В 1995 г. учрежден Межведомственный совет по защите прав потребителей с целью координации потребительской политики. Межведомственный совет разработал и принял важный программный документ «Приоритетные направления национальной политики в области защиты прав потребителей на 2001-2010 гг».

Вместе с тем в России консьюмеризм по масштабам и уровню развития еще значительно отстает от развитых зарубежных стран. В обществе еще нет четкого осознания характера, объема, специфики потребительской политики по сравнению к другим направлениям, например конкурентной политикой. Потребительская политика — это новая для России сфера деятельности, направленная на обеспечение эффективной защиты законных интересов потребителей.

Одной из проблем развития государственной потребительской политики в России, на которую неоднократно обращала внимание Федеральная антимонопольная служба в своих отчетных докладах<sup>5</sup>, является весьма низкий уровень исполнения судебных решений (исполняется всего лишь 50%), а также дублирование и несогласованность деятельности различных органов по защите прав потребителей. Существуют определенные сложности в самой процедуре подачи заявления (ходатайства) потребителей на претензии в соответствующие государственные органы.

Очень немногие потребители предъявляют свои претензии к качеству потребляемых товаров, работ, услуг. Причиной такого положения является низкая вовлеченность, инертность российских потребителей в процесс приобретения товаров.

<sup>5</sup> См.: Защита прав потребителей в РФ в 2000 г. — М.: Правовое просвещение, 2001. С. 224-225.

Во многих американских компаниях существует круглосуточная «горячая линия» телефонной поддержки потребителей.

Например, компания *General Electric* запрограммировала более 750 тыс. всевозможных ответов на разнообразные запросы потребителей по бесплатному телефону. В результате практически на любой звонок существует ответ. У российских компаний-производителей пока отсутствует подобный опыт работы с претензиями и запросами потребителей. Отсутствие прямых каналов для устных претензий не позволяет российским потребителям реализовать свое законное право быть услышанным.

Формируемая потребительская политика в России недостаточно учитывает национальные особенности российской культуры поведения потребителей.

В современной России сейчас идет поиск новых ориентиров, способных придать

ей устойчивость и стабильность, формируется модель потребительской культуры поведения. С существенным отрывом от развитых стран по срокам и масштабам в России формируется цивилизованная среда консьюмеризма.

### Литература

1. Энджел Джеймс Ф., Блэкуэлл Роджер Д. Поведение потребителей субъектов предпринимательского бизнеса. Изд. 9-е. 2002. С. 37.
2. Котлер Филип. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1990.
3. Котлер Филип. Основы маркетинга. Краткий курс. — М.: Вильямс, 2007.
4. Огилви Дэвид. Откровения рекламного агента. — М.: Эксмо, 2007.
5. Защита прав потребителей в РФ в 2000г. — М.: Правовое просвещение, 2001.
5. Интернет ресурсы — <http://marketing.web-standart.net/>

Статья поступила в редакцию 10.11.2007

---

*E. Dryuchina, PhD (Economics)*

### LEGAL PROTECTION OF THE CONSUMERS IN THE COMPETITIVE MARKET

As you know, consumer goods producers, distributors, shops and individual vendors can act against the consumers' interests. They often try to make the consumers play by their own rules in the unstable market economy. The consumers' rights are violated as the product quality is low, their legal claims are ignored, the environment is damaged and many other similar things occur. According to the author, there should be some rules that would legally regulate the operations of producers, vendors and other market players.

## ФАС РОССИИ: ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ ЧИТАТЕЛЕЙ

*Рубрику ведет советник Аналитического управления ФАС России,  
член Международной ассоциации финансового права,  
к. ю. н. Герасименко Наталья Васильевна*

*Предусмотрена ли действующим законодательством процедура рассмотрения уведомлений об осуществлении сделок и иных действий, указанных в статьях 30 и 31 Закона о защите конкуренции?*

*А. В. Белов, г. Москва*

В соответствии со ст. 30 и 31 Федерального закона от 26.06.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» хозяйствующий субъект обязан уведомить антимонопольный орган об осуществлении сделок, иных действий, указанных в данных нормах.

Статья 33 Закона о защите конкуренции регулирует только порядок и особенности принятия антимонопольным органом решения по результатам рассмотрения ходатайства (ч. 1-9) и порядок выдачи антимонопольным органом предписания лицу, представившему уведомление (ч. 10). Из ч. 9 ст. 33 Закона о защите конкуренции следует, что лица, на которых ст. 30 данного Закона возложена обязанность уведомлять антимонопольный орган об осуществлении сделок, иных действий, подлежащих государственному контролю, вправе представить в антимонопольный орган вместо уведомления ходатайство о даче согласия на их осуществление. При этом антимонопольный орган обязан рассмотреть это ходатайство в порядке, установленном настоящей статьей.

Таким образом, как ст. 30, 31, так и ст. 33 указанного Федерального закона, а также иные нормативные правовые акты, принятые ФАС России на основании

п. 5.2 Постановления Правительства Российской Федерации от 30.06.2004 № 331 «Об утверждении положения о Федеральной антимонопольной службе» (в ред. от 08.02.2007), не регламентируют процедуру рассмотрения соответствующих уведомлений. Следовательно, решение вопроса о порядке и сроках рассмотрения вышеназванных уведомлений, истребовании дополнительной информации оставлено на усмотрение антимонопольного органа.

Кроме того, Закон о защите конкуренции не возлагает на антимонопольный орган дополнительную обязанность — сообщать заявителю в письменной форме об окончании рассмотрения уведомления, представленного в соответствии со ст. 30 или 31 данного Закона. Однако антимонопольный орган вправе выдавать предписания согласно ч. 10 ст. 33 Федерального закона № 135-ФЗ. В случае, если предусмотренные ст. 30 данного Федерального закона сделки, иные действия привели или могут привести к ограничению конкуренции (в том числе в результате возникновения или усиления доминирующего положения хозяйствующего субъекта), заявитель, представивший соответствующее уведомление в антимонопольный орган, или группа лиц, в которую входит заявитель, обязаны осуществить действия, направленные на обеспечение конкуренции, по предписанию антимонопольного органа, выданному в соответствии с п. 2 ч. 1 ст. 23 Закона о защите конкуренции.

*Требуется ли при расчете суммарных показателей, установленных частью 1 статьи 28 Закона о защите конкуренции, дважды складывать показатели группы лиц общества, т.е. к активам (выручке) группы лиц общества как приобретателя прибавлять такую же сумму активов (выручки) группы лиц общества, но уже как группы лиц приобретаемого лица?*

*М.А. Винник, г. Дмитров*

В ст. 28 Федерального закона «О защите конкуренции» определены виды сделок с акциями (долями), имуществом коммерческих организаций, правами в отношении коммерческих организаций и порядок их осуществления с предварительного согласия антимонопольного органа.

Получение данного согласия антимонопольного органа необходимо в следующих случаях:

— если суммарная стоимость активов по последним балансам лиц (групп лиц), приобретающих акции (доли), права и (или) имущество, и лица (группы лиц), акции (доли) и (или) имущество которого и (или) права в отношении которого приобретаются, превышает 3 млрд руб.;

— или если их суммарная выручка от реализации товаров за последний календарный год превышает 6 млрд руб. и при этом стоимость активов по последнему балансу лица (группы лиц), акции (доли) и (или) имущество которого и (или) права в отношении которого приобретаются, превышает 150 млн руб.;

— либо если одно из указанных лиц включено в реестр хозяйствующих субъектов, имеющих долю на рынке определенного товара более 35 процентов.

Особенности осуществления отдельных категорий соответствующих сделок установлены в п. 1-8 ч. 1 ст. 28 Закона о защите конкуренции.

В соответствии с положениями ст. 28-30 указанного Федерального закона для определения необходимости обращения в анти-

монопольный орган с целью уведомления или получения разрешения учитывается как суммарная стоимость активов по последним балансам лиц (групп лиц), приобретающих акции (доли), права и (или) имущество, так и лица (группы лиц), акции (доли) и (или) имущество которого и (или) права в отношении которого приобретаются.

Из вышеизложенного следует, что при расчете суммарной балансовой стоимости активов необходимо принимать во внимание активы приобретателя, приобретаемой компании, а также членов групп указанных лиц. Однако если общество и его дочерняя компания входят в одну группу лиц, то необходимость прибавлять к активам (выручке) группы лиц общества как приобретателя такую же сумму активов (выручки) группы лиц приобретаемого лица отсутствует.

*Признаются ли группой лиц хозяйственное общество и юридическое лицо, которое приняло в доверительное управление более пятидесяти процентов акций, принадлежащих этому хозяйственному обществу, на основании договора доверительного управления, с объемом прав, принадлежащих акционеру (кроме права отчуждения и обременения таких акций)?*

*М.И. Семенов, г. Королев*

Согласно положениям ст. 1020 и абз. 2 ст. 1025 Гражданского кодекса РФ объем осуществляемых доверительным управляющим прав, удостоверенных ценными бумагами, определяется условиями договора доверительного управления ценными бумагами. В указанном случае доверительному управляющему были переданы права, удостоверенные ценными бумагами, за исключением прав по распоряжению ими (возможности отчуждения и обременения переданных в управление акций). Поэтому хозяйственное общество и соответствующее юридическое лицо будут являться группой лиц.

# ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

*Белова А. Г.*

**Проблемы повышения конкурентоспособности экономики России**

*Чернышенко Д. Н.*

**Проект «Сочи-2014» и конкурентоспособность России**

*Кущенко С. В.*

**Спортивный менеджмент как ключевой фактор конкурентоспособности спортивных организаций**

---

## ПОДПИСКА 2007

Журнал «Современная конкуренция» выходит 6 раз в год:  
Январь Март Май Июль Сентябрь Ноябрь

1 номер	870,00	4 номера	3480,00
2 номера	1740,00	5 номеров	4350,00
3 номера (полугодие)	2610,00	6 номеров (годовая)	5220,00

Вы можете выбрать любой удобный для Вас вид подписки.

Подписка на журнал может быть осуществлена:

через каталог «Роспечать», подписной индекс 36207;

через редакцию журнала, тел./факс (495) 987-4374, e-mail: book@marketds.ru

---

Учредитель и издатель ООО «Маркет ДС Корпорейшн»  
Свидетельство о регистрации ПИ №ФС77-25191

### Редакция:

Руководитель департамента периодики Н.В. Разевиг  
Ответственный секретарь журнала А.А. Михалев  
Литературный редактор Л.Д. Рубан  
Коммерческий директор А.В. Бабошин  
Дизайн макета и верстка Б.В. Зипунов  
Дизайн обложки С.Г. Кутилина

### Адрес редакции:

125190, Россия, Москва, Ленинградский просп., д. 80, корп. Г, оф. 505  
Тел.: (495) 987-43-74  
e-mail: book@marketds.ru; www.marketds.ru

### Наши реквизиты:

ООО «Маркет ДС Корпорейшн»  
ИНН 7702267103  
КПП 770801001  
Р/с 40702810100100223100  
в ОАО АКБ «НЗ Банк», г. Долгопрудный  
К/с 3010181010000000259  
БИК 044552259

При перепечатке и цитировании материалов ссылка на журнал «Современная конкуренция» обязательна.  
Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях.  
Мнение авторов может не совпадать с мнением редакции.

© ООО «Маркет ДС Корпорейшн»  
Тираж 1000 экз.

Отпечатано в ООО «Галлея-Принт»