

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

СОВРЕМЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Март-апрель 2008 года

№ 2 (8)

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	9
Обзор литературы	11

Спорт как конкурентная среда (тема номера)

От редакции	14
-----------------------	----

Спортивный менеджмент как ключевой фактор конкурентоспособности спортивных организаций.	16
---	----

По просьбе редакции журнала о проблемах обеспечения конкурентоспособности российского спорта, об эффективном партнерстве спорта и бизнеса, о формируемой в России системе подготовки спортивных менеджеров, требованиях к их профессиональным компетенциям рассказал лучший, по версии Евролиги, менеджер Европы, кандидат педагогических наук, член Совета Евролиги, член коллегии Росспорта, вице-президент Российской федерации баскетбола, начальник ЦСКА **Кущенко Сергей Валентинович**

Алтухов С. В.

Новые формы конкурентной борьбы за зрителя.	23
---	----

Профессиональный спорт сегодня — это платная спортивная услуга, предусматривающая экономическую эффективность для субъектов и высокую информационно-развлекательную ценность спортивно-зрелищных мероприятий для зрителей. Рыночные отношения определяют и новые формы конкурентной борьбы за зрителя.

Колесникова И. А.

Качество спортивного менеджмента и конкурентоспособность спорта	29
---	----

Спортивных менеджеров в России стали готовить сравнительно недавно. Об их профессиональных компетенциях, о российской и зарубежной практике подготовки спортивных менеджеров говорится в данной статье.

Курашвили В. А.

Нерешенные проблемы менеджмента в развитии фитнес-индустрии	36
---	----

Интерес значительного числа предпринимателей к рынку фитнес-услуг пока сдерживают два главных фактора. Первый — недостаток подходящих помещений и высокая, по мнению бизнесменов, арендная плата. Вторая проблема рынка фитнеса — отсутствие системной поддержки индустрии спорта и здоровья со стороны государства, хотя целесообразность того, чтобы сделать фитнес более доступным и массовым, очевидна.

Конкурентоспособная Россия

Маленков Ю. А.

Проблемы стратегической переориентации российской экономики и общества	42
--	----

В современной России впервые за последние десятилетия достигнута относительная экономическая, финансовая и социальная стабильность. Однако экономическое положение России, несмотря на экономический рост, в последние годы продолжает оставаться сложным и проблемным в связи с воздействием на его развитие ряда внешних и внутренних деструктивных факторов.

Факторы конкурентоспособности предприятия

Агаев С. А.

Управление знаниями партнерской сети как основа повышения конкурентоспособности предприятия.	51
--	----

Предприятия, участвующие в цепочке создания продуктов или услуг, заинтересованы в использовании партнерами новейших технологий, практик ведения управленческой деятельности, построения эффективных организационных структур и т.д., поскольку увеличение эффективности деятельности одного из партнеров благотворно отражается на повышении конкурентоспособности других. В этой связи управление организационным знанием внутри отдельно взятого предприятия не позволяет в полной мере реализовать накопленный интеллектуальный потенциал. Становится целесообразным создание сообществ, партнерств для обмена знаниями, а также банков знаний для совместного создания и использования интеллектуальных ресурсов.

Тимирьянова В. М.

Оценка конкурентоспособности предприятия, торгующего технически сложными товарами. 66

Несмотря на то что понятие «технически сложный товар» существует давно, проблема, связанная с определением и оценкой технического и информационного сопровождения такого товара, особенно остро возникла сравнительно недавно. Совокупность услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией продукции, становится основным фактором конкурентоспособности фирм, что особенно заметно в отношении многочисленных видов высокотехнологичного оборудования.

Рынок труда и конкурентоспособность

От редакции 78

Алавердов А. Р.

Рынок труда в сфере малого предпринимательства: особенности и проблемы развития 79

Предметной областью статьи выступает сегмент отечественного рынка труда, обслуживающий потребности малого предпринимательства. Объектами рассмотрения автором выступают: макроэкономические функции, выполняемые субъектами малого предпринимательства на рынке труда; особенности функционирования данного сегмента рынка, включая механизмы его централизованного и децентрализованного регулирования; история становления и развития этого сегмента рынка труда в современной России.

Озерникова Т. Г., Кравцевич С. В.

Измерение и оценка конкурентоспособности работника на рынке труда 97

В условиях рыночной экономики вопросы формирования, сохранения и повышения конкурентоспособности работников на рынке труда актуальны на различных уровнях управления. Для работника высокая конкурентоспособность является условием успешного трудоустройства и определенной социальной защищенности.

Ильина О. И.

Вопросы деловой оценки эффективности работы персонала 109

Оценка персонала, как известно, — процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации поставленных организацией задач, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений. Именно поэтому так важны точность и объективность использования методики для оценки эффективности работы персонала. Однако, по мнению автора статьи, общепринятая и научно обоснованная методика, позволяющая оценить эффективность работы персонала, в настоящее время отсутствует.

Вопросы теории

Тикин В. С.

Конкуренция всегда недобросовестная 118

Многочисленные попытки дать определение недобросовестной конкуренции не достигли поставленной цели. По мнению автора статьи, конкуренция в рыночной экономике недобросовестна по своей сути.

Васильев Е. П., Воробьев И. Н.

Совершенная конкуренция и монополия: теоретические пределы. 130

Теоретический анализ свойств системной экономической функции рационального выбора, проведенный одним из авторов данной статьи, показал, что наилучшие (оптимальные) равновесные состояния рыночной экономики никак не связываются с максимальными их натурально-вещественными объемами.

Консультации специалиста

Королева А. А.

Отражение дебиторской задолженности в системе бюджетирования предприятия 136

Статья посвящена одному из практических аспектов управления дебиторской задолженностью — ее системе бюджетирования и анализу влияния дебиторской задолженности на финансовые результаты деятельности предприятия.

Анонс

Читайте в следующем номере. 144

НОВОСТИ БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА

Январь

При ФАС России сформирован Консультативный совет по вопросам функционирования рынка услуг по распространению рекламы.

Участники Рабочей группы по анализу функционирования рынка услуг по распространению рекламы 24 января 2008г. приняли решение о формировании действующего на постоянной основе Консультативного совета по вопросам функционирования рынка услуг по распространению рекламы при Федеральной антимонопольной службе (Приказ ФАС России от 24.01.2008 № 11).

В состав Консультативного совета вошли представители ФАС России, Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР) и НП «РусБренд». На рассмотрение участников Рабочей группы была представлена концепция индустриального медиааудита. Основная цель концепции, разработанной Ассоциацией коммуникационных агентств России (АКАР) и НП «РусБренд» — обеспечение прозрачности ценообразования на рынке ТВ-рекламы путем формирования механизма саморегулирования медиарынка.

12 страховых компаний добровольно отказались от участия в соглашениях с Банком ВТБ 24, ограничивающих конкуренцию. ООО «Росгосстрах-Столица», ООО «Росгосстрах-Сибирь», ООО Росгосстрах-Северо-Запад», ООО «Росгосстрах-Поволжье», ООО «Росгосстрах-Татарстан», ООО «Росгосстрах-Юг», ООО «Росгосстрах-Урал», ООО «Росгосстрах-Дальний Восток», ООО «Росгосстрах-Центр», ООО «Росгосстрах-Аккорд», ОАО СК «Русский мир» и ООО «Губернская страховая компания Кузбасса» добровольно заявили в Федеральную антимонопольную службу (ФАС России) о заключении ими соглашений с ЗАО Банк ВТБ 24, ограничивающих конкуренцию и недопустимых в соответствии с антимонопольным законодательством, отказались от участия в соглашениях и предоставили имеющиеся сведения о таких соглашениях.

Эти соглашения предусматривали договоренности между кредитной организацией и страховыми компаниями в части согласования применяемых страховыми организациями тарифов по программам ипотечного жилищного кредитования. Заключение таких соглашений могло привести к установлению или поддержанию цены на услугу по страхованию, что является прямым нарушением ст. 11 ФЗ «О защите конкуренции». Таким образом, указанные страховые компании воспользовались программой освобождения от административной ответственности, предусмотренной ст. 14.32 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях (КоАП РФ).

Россия в минувшем году получила от экспорта нефти и газа более 150 млрд долл., из которых 114 млрд 145,2 млн долл. принесло черное золото и 42 млрд 755,1 млн долл. — природный газ. В 2007г. Россия экспортировала 238 млн 346,1 тыс. т нефти, что на 4,75 % больше, чем в 2006г. В денежном выражении экспорт нефти за отчетный период увеличился на 18 %.

В дальнейшем зарубежье за 2007г. было экспортировано 221 млн 320,3 тыс. т нефти (рост на 4,8 % по сравнению с 2006г.) на сумму 107 млрд 418 млн долл. (рост на 18,4 %). Экспорт нефти в страны СНГ за указанный период составил 17 млн 025,8 тыс. т (рост на 4 %) на сумму 6 млрд 727,2 млн долл. (рост на 13,64 %).

Укрепление реального эффективного курса рубля за 2007 г. составило 5,1%, за январь 2008 г. — 1,5%. Такая информация содержится в сообщении ЦБ РФ. Реальный эффективный курс рубля к доллару за первый месяц 2008 г. увеличился на 2,3%, к евро — на 1,9%. Индекс номинального эффективного курса рубля к иностранным валютам снизился в январе 2008 г. на 0,4%. По данным Центробанка, реальный курс рубля к доллару за год увеличился на 15%, а к евро — на 5,8%. По информации МЭРТ РФ, укрепление реального эффективного курса рубля оценивается в 5,3%. Согласно данным МЭРТ, реальное укрепление рубля к доллару составило 15% за 2007 г. (декабрь 2007 г. к декабрю 2006 г.), к евро — 5,3%, фунту стерлингов — 13,9%. По состоянию на конец декабря 2007 г. курс доллара в реальном выражении составил 131,4% от предкризисного уровня (июля 1998 г.), курс евро — 104,6%, реальный эффективный курс — 107,65%. Значения для евро до 1999 г. рассчитаны по «корзине» валют 12 стран, впоследствии перешедших на единую европейскую валюту (безналичный евро введен с 1 января 1999 г.).

Февраль

Инфляция в США растет, а экономика замедляется. ФРС выразила свои опасения в снижении прогноза роста ВВП США на 2008 г. с 1,8–2,5 до 1,8–2,1%, увеличении прогноза безработицы и увеличении прогноза базовой инфляции (без учета топлива и продовольствия) с 1,7–1,9 до 2–2,2%.

Соотношение двух факторов — роста потребительских цен и снижения темпов роста ВВП — грозит стагфляцией. Именно о повторении такого сценария заговорили наблюдатели на фоне происходящего в США.

Термин «стагфляция» родился в Великобритании в 1965 г. В США периодом стагфляции считаются 1970–1981 гг., когда темпы роста потребительских цен достигали почти 15%, безработица — 9%, а экономика трижды оказывалась в рецессии. Сейчас ситуация в США гораздо лучше, и единственное существенное сходство — бурный рост цен на сырье.

Если сценарий стагфляции в США реализуется, Россия получит свою дозу дополнительного роста потребительских цен. Во-первых, через увеличение стоимости импорта. Во-вторых, через рост притока капитала: Россия может стать крайне привлекательной мишенью для так называемой *carry trade*, поскольку инвесторы будут вынуждены выводить деньги с рынков, где понижаются ставки, и вкладывать туда, где ставки и доходность выше. Соответственно, можно будет ожидать роста притока капитала в России но и, соответственно, инфляционных рисков. Адекватным ответом российских властей было бы снижение налогов, как метод стимулирования экономического роста, и сокращение бюджетных расходов, как инструмент борьбы с инфляцией.

Банк России видит ряд симптомов «перегрева» российской экономики, заявил первый заместитель председателя правления Банка России Алексей Улюкаев. Проблема, свойственная экономикам нескольких развивающихся стран, не обошла стороной и Россию. В связи с этим возможное замедление роста ВВП и банковских активов станет благоприятным фактором, считает А. Улюкаев. Экономисты предупреждают, что «охлаждение» темпов экономического роста и роста активов банковской системы помогло бы снять дисбалансы в экономическом развитии. Итоги прошлого года таковы, что объем валового внутреннего продукта обновил рекордное значение и вырос на 8,1%. Банки РФ в 2007 г. увеличили активы на 44,1%.

В этих обстоятельствах Центробанку приходится балансировать, чтобы выполнять две свои основные задачи одновременно: с одной стороны, ему необходимо поддерживать уровень ликвидности в банковском секторе, что повышает темпы денежной массы; с другой стороны, необходимо решать проблему снижения инфляционного давления.

Мировые цены на землю растут быстрее, чем любые другие активы, включая недвижимость, нефть и драгоценные металлы. Так, в некоторых странах за последние десять лет стоимость земли повысилась более чем на 400%. Российский земельный рынок не отличается прозрачностью, и точно оценить доходность от вложений в землю сложно. Как считают эксперты, «земельные инвестиции» за прошлый год принесли 20-50% дохода, в то время как рынок недвижимости в целом стагнировал. Однако специалисты все же предостерегают розничных инвесторов от самостоятельных покупок земли, поскольку высоки риски, что данный участок ненадлежащим образом оформлен, продан и т.д.

Эксперты сходятся в том, что оптимальным механизмом для розничных инвестиций в землю остаются коллективные инвестиции посредством закрытых паевых инвестиционных фондов (ПИФов), которые, с одной стороны, гарантируют юридическую «чистоту» земли: ее проверяют юристы управляющей компании, депозитарии, а порой титул (право собственности на землю) ПИФа может быть и застрахован. Кроме того, и сам Закон «Об инвестиционных фондах» гарантирует защиту актива. Однако, как бы то ни было, никаких гарантий того, что земля будет приносить доход, ПИФы не дают, все риски ложатся на плечи инвестора.

Глобальный кризис ликвидности и снижение темпов роста мировой экономики негативно повлияли на Россию. В январе этого года приток капитала в страну сменился оттоком. Эта тенденция, по мнению аналитиков, может продлиться по май включительно. Наряду с недавним ужесточением денежной политики ЦБ, это грозит ростом процентных ставок по банковским кредитам и торможением инвестиций.

В прошлом году чистый приток капитала составил 82 млрд долл. По мнению экспертов, причин оттока три. Первая — техническая, связанная с сезонным фактором, — в январе всегда наблюдается отток капитала, поскольку инвесторы закрывают свои декабрьские позиции. Две другие причины оттока связаны, как утверждают специалисты, с мировым кризисом ликвидности и снижением темпов роста экономики в мире. Это выход портфельных инвесторов из бумаг российских эмитентов и проблемы с рефинансированием кредитов банками и частными компаниями. По их мнению, негативная тенденция оттока капитала продолжится и в последующие месяцы. Отрицательные последствия этого очевидны — собственные средства компаний и банков сокращаются.

«Норильский никель» получил перспективное предложение, позволяющее избежать поглощения со стороны объединенной компании «Русал», которая приобретает более 25% его акций у структур группы ОНЭКСИМ Михаила Прохорова. В середине февраля совет директоров «Норникеля» приступил к анализу альтернативного варианта реструктуризации бизнеса, позволяющего ГМК не только устоять, но и выйти на новый для себя рынок. Поводом для этого стало предложение инвестбанка *Dresdner Kleinwort* о возможности слияния компании с холдингом «Металлоинвест».

Если сделка «Норникеля» с «Металлоинвестом» состоится, она выведет ГМК на принципиально новый для компании рынок железной руды, где сейчас сложилась весьма благоприятная конъюнктура. На днях ведущие мировые производители железной руды объявили о росте цен в контрактах 2008г. на 65%. По прогнозам *Credit Suisse*, рост цен продолжится и в 2009г. В то же время ситуация на рынке алюминия менее благоприятна. Так, эксперты австралийского банка *Westpac Banking Corp.* полагают, что цена алюминия упадет с 2653 до 2500 долл. за тонну уже в этом году.

Специалисты полагают, что альянс «Норникеля» с «Газметаллом» может привести к созданию компании стоимостью около 70 млрд долл., а консолидация под эгидой «Русала» — к образованию холдинга, стоимостью более 100 млрд долл. США.

Март

Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) представил данные о том, насколько успешно, с точки зрения предпринимателей, развивается их бизнес; каковы основные препятствия, мешающие развитию бизнеса в России и росту экономики страны.

Большинство (54%) российских предпринимателей положительно оценивают успешность развития своего бизнеса (на уровне 5–7 баллов по семибалльной шкале). Как неуспешный свой бизнес характеризуют только 15% опрошенных. Средний балл составляет 4,65, что заметно выше срединного значения (4 балла), сообщает ВЦИОМ.

Оценки предпринимателями успешности собственного бизнеса различаются в зависимости от отраслевой принадлежности предприятий и от их статуса (величины). Владельцы и топ-менеджеры крупных предприятий настроены более оптимистично (4,93 балла), чем представители среднего (4,63 балла) и малого бизнеса (4,40 балла). Бизнесмены из сферы обслуживания, услуг и торговли дают более оптимистичные оценки (4,77), чем представители предприятий промышленности и строительства, транспорта и связи (4,61–4,63 балла).

Важнейшей проблемой, наиболее остро стоящей перед российскими предпринимателями, сегодня, по их оценке, является дефицит квалифицированных кадров. На него сетует каждый второй (52%) респондент, и еще чаще — представители крупного бизнеса, промышленности и строительства (по 57%). Кадровой проблеме уступают претензии к налоговой политике (размеров налоговых ставок, которые респонденты считают слишком высокими, в целом неэффективного налогового администрирования) и распространенность коррупции на всех уровнях власти (42–45%). Реже (в 16–24% случаях) предприниматели говорят о недостаточной защищенности прав собственности и контрактных прав, неэффективном государственном управлении и судебной системе. Вопросы, связанные с политической ситуацией, ясностью целей и ориентиров развития государства, почти не беспокоят бизнес (7–10%).

До июня 2008г. кабинет министров намерен разработать и принять пакет законопроектов и постановлений, которые будут направлены не только на совершенствование налогового администрирования, но и на упрощение системы налогообложения малого бизнеса. Малому бизнесу, в частности, позволят перейти от разрешительного порядка работы к уведомительному при введении института страхования ответственности. Кроме того, планируется повысить порог годового оборота компании, при котором возможно переходить на упрощенную систему налогообложения минимум до 60 млн руб.

Также будет введена патентная система, прежде всего для замены ЕНВД: в этом случае вместо регулярной уплаты этого налога малому предпринимателю предложат делать одноразовый взнос за патент на определенный вид деятельности. Предоставят малому бизнесу и преференции при выкупе помещений, доступ к сетям естественных монополий и институтам развития, предусмотрены и другие меры поддержки малого предпринимательства, которые еще только разрабатываются федеральными министерствами. В настоящее время МЭРТ и Минфин готовят также комплекс мер, которые уже в этом году должны максимально сократить время и количество проверок надзорных органов и снизить коррупционное давление.

Власти намерены бороться и с «налоговым терроризмом»: нарушением сроков проверок, блокированием счетов и приостановлением деятельности предприятий по надуманным поводам, деятельностью «зарплатных», «прибыльных» и прочих комиссий. До начала мая Минфин и МЭРТ сформулируют основные меры по этому направлению.

Не исключено, что фирмы, недовольные действиями (или бездействием) налоговиков, смогут взыскивать с них компенсацию не только материального, но и морального ущерба полученно-

го от незаконных действий государственных органов. Проект соответствующего постановления, регламентирующий порядок возмещения нанесенного налоговыми чиновниками вреда, как в имущественной, так и неимущественной форме, высшие арбитры намерены рассмотреть уже в конце марта.

При этом неимущественный вред должен возмещаться не только за нанесение репутационного ущерба, но и за причинение бизнесу беспокойства за нестабильность бизнеса, отток инвестиций. Правда, чтобы претендовать на компенсацию, компании придется доказать факт нанесения вреда, противоправность действий налоговиков и причинно-следственную связь между действиями инспекторов и наступившим вредом.

Заметим, что норма, согласно которой инспекции должны нести ответственность в случае причинения ущерба бизнесу, есть в Налоговом кодексе и сейчас, но размер компенсации и порядок возмещения убытков Кодекс не содержит.

* * *

Федеральная служба по финансовым рынкам (ФСФР) подготовила доклад «О мерах по совершенствованию регулирования и развития рынка ценных бумаг на 2008–2012 годы и на долгосрочную перспективу». Стратегия ФСФР предполагает внесение существенных изменений в налоговое законодательство. В частности, предполагается уточнить порядок формирования налоговой базы для отдельных категорий инвесторов и участников рынка и предусмотреть снижение ставок налога на доходы от инвестиций в ценные бумаги до нулевой ставки. Таким образом, ФСФР предлагает либерализовать действующие налоговые барьеры, являющиеся основной причиной использования российскими компаниями оффшоров, поскольку большинство российских финансовых институтов распределяют основную часть прибыли между своими заграничными дочерними структурами. При отмене налога на прибыль у регулятора появляется реальная возможность вернуть на российский рынок капиталы с российским же происхождением.

* * *

Профильный комитет Госдумы рекомендовал ко второму чтению законопроект о допуске иностранных инвесторов к стратегическим отраслям. После шестимесячной работы над текстом документа был расширен перечень стратегических предприятий, сделки с которыми правительство намерено контролировать. Подготовленный ко второму чтению законопроект расширяет перечень стратегических предприятий за счет добычи биологических ресурсов, телевидения, радиовещания, Интернет-провайдеров, а также недропользователей, работающих на месторождениях федерального значения, в том числе на шельфе. Под пристальное внимание государства попадут и компании, занимающие доминирующее положение на рынке.

Всех иностранных инвесторов планируется условно разделить на две большие группы: компании с участием иностранного государства или международных структур и частные компании. Согласование правительственной комиссии потребуется, если зарубежная компания с госучастием приобретает более 20% акций в российском предприятии. Для сделок в сфере разведки и добычи полезных ископаемых эта планка опускается до 5%. Частные инвесторы обязаны заручиться согласием российского правительства при приобретении пакета акций, соответственно, больше 50 и 10%.

Новые правила допуска иностранцев к стратегическим отраслям начнут действовать с 1 января 2009 г.

КАЛЕНДАРЬ МЕРОПРИЯТИЙ

Дата	Наименование	Организатор	Место проведения	Телефон, факс, e-mail
Семинары и конференции				
8–10 апреля	Международный форум «Управление фондами в России»	Институт Адама Смита	Москва	Тел.: (495) 232 4060 Факс: (495) 232 4059 E-mail: georgina@adamsmithconferences.com
9–11 апреля	Сделки слияния и поглощения в России: актуальные правовые, финансовые и практические вопросы	Институт современного образования (ИНСО) и Юридический институт «М-Логос»	Москва	Тел.: (495) 771 5927 (495) 626 3074 E-mail: inso@inso.edu.ru
10–12 апреля	Семинар «Стратегический менеджмент для руководителя»	Эффект Консалтинг	Москва	Тел.: (495) 786 3907 E-mail: info@effektivno.ru
15–16 апреля	Вторая Всероссийская конференция «Гостеприимная недвижимость. Слагаемые успеха»	infor-media Russia	Москва	Тел.: (495) 514 1374 Факс: (495) 514 1375 E-mail: gladkih@infor-media.org ovchinnikov@infor-media.org cheredayko@infor-media.org
17–18 апреля	Форум HR-директоров: Управление стратегическим капиталом. Успешные практики и эффективные технологии	infor-media Russia	Москва	Тел.: (495) 514 1374 Факс: (495) 514 1375 E-mail: gladkih@infor-media.org ovchinnikov@infor-media.org cheredayko@infor-media.org
17–18 апреля	Международная конференция «Торговое и корпоративное финансирование в России и СНГ»	MarcusEvans	Лондон	Тел.: +44 20 3002 3036 Факс: +44 (0) 20 3002 3016 E-mail: JuliaG@marcusevansuk.com
22 апреля	Олимпиада 2014. Сочи	Издательский дом «Коммерсантъ»	Москва	Тел.: (495) 960 3118 (495) 797 3171 E-mail: conference@sf-online.ru
23–25 апреля	Семинар «Прямое инвестирование и венчурное финансирование: актуальные правовые, финансовые и практические вопросы»	Институт современного образования (ИНСО) и Юридический институт «М-Логос»	Москва	Тел.: (495) 771 5927 (495) 626 3074 E-mail: inso@inso.edu.ru
23–26 апреля	XVI Ялтинская Межбанковская Конференция стран СНГ и Балтии	ООО «ПриватКонсалтинг»	Ялта	Тел./факс: (+380 562) 36 5060 (+380 562) 36 5065 (+380 56) 231 9992 (+380 56) 370 2353 (+380 56) 373 7092 (+380 56) 373 7099 E-mail: office@pconsult.dp.ua
29 апреля	II-я Всероссийская конференция «Финансовые институты и бизнес: новые возможности»	Группа компаний «Кредитный и Финансовый Консультант»	Санкт-Петербург	Тел.: (812) 953 3844 E-mail: press@cfa.su
12–19 мая	Семинар «Стратегическое финансовое руководство. Инструменты управления стоимостью компании. Международные стандарты финансовой отчетности (IFRS)»	Eurotraining Group PLC	Париж	Тел.: (495) 226 2468 Факс: (495) 624 0535 E-mail: info@eurotraining.ru

Дата	Наименование	Организатор	Место проведения	Телефон, факс, e-mail
15 мая	II-я ежегодная конференция «Современные способы финансирования коммерческой недвижимости: лизинг, проектное финансирование, IPO»	Arendator. ru Коммерческая недвижимость	Москва	Тел.: (495) 5183837 + 7 (926) 1875749 E-mail: event@arendator. ru
15–16 мая	Международная конференция «Корпоративное управление в России и СНГ»	MarcusEvans	уточняется	Тел.: +442030023036 Факс: +44 (0) 2030023016 E-mail: JuliaG@marcusevansuk. com
16 мая	II-я ежегодная конференция «Ипотека в России — 2008»	Газета «Ведомости»	Москва	Тел.: (495) 9562536 E-mail: l. grishina@vedomosti. ru
19 мая – 26 июня	Семинар «Современные технологии управления предприятием. Деловая подготовка руководителей»	Eurotraining Group PLC	Загреб	Тел.: (495) 2262468 Факс: (495) 6240535 E-mail: info@eurotraining. ru
20–21 мая	Семинар «Стратегический маркетинг для руководителя»	Эффект Консалтинг	Москва	Тел.: (495) 7863907 E-mail: info@effektivno. ru
21–23 мая	III Петербургский Ипотечный Форум	Правительство Санкт-Петербурга, Ассоциация региональных банков России	Санкт-Петербург	Тел.: (812) 3465798
27 мая	II-я ежегодная конференция «Страховой рынок»	Газета «Ведомости»	Москва	Тел.: (495) 9562536 E-mail: n. bondareva@vedomosti. ru
15–16 мая	Практическая конференция «IPO Российских девелоперов. Стратегия и практика»	infor-media Russia	Москва	Тел.: (495) 5141374 Факс: (495) 5141375 E-mail: gladkih@infor-media. org ovchinnikov@infor-media. org cheredayko@infor-media. org
26–27 мая	II -я Всероссийская практическая конференция «Маркетинг коммерческой недвижимости. Борьба за клиентов»	infor-media Russia	Москва	Тел.: (495) 5141374 Факс: (495) 5141375 E-mail: gladkih@infor-media. org ovchinnikov@infor-media. org cheredayko@infor-media. org
26–28 мая	VI -я Международная конференция «Синдицированное кредитование в России и СНГ»	infor-media Russia	Москва	Тел.: (495) 5141374 Факс: (495) 5141375 E-mail: gladkih@infor-media. org ovchinnikov@infor-media. org cheredayko@infor-media. org

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Хоуп Джереми

Финансовый директор новой эпохи. Как финансовый управляющий может изменить свою роль и обеспечить успех компании на рынке.

М.: Вершина, 2007

Сегодня от финансовых директоров (CFO) требуется не только умение управлять цифрами и составлять подробные годовые отчеты. От них ожидают стратегических решений, лидерских качеств, новаторства, способности избегать рисков и повышать благосостояние всей организации. Автор этой книги критикует общепринятые представления о роли финансового директора и формулирует семь новых функций CFO, выходящих за рамки бюджетной модели. Кроме того, в издании приводится множество практических примеров, советов и рекомендаций, которыми уже воспользовались такие компании, как *American Express*, *Schneider Electric*, *Scottish Enterprise*, *Telecom New Zealand*, *UBS*, *Unilever* и *World Bank*.

Книга будет полезна каждому финансовому директору и менеджеру. Руководители небольших компаний найдут здесь идеи для стабильного развития, финансисты крупных корпораций — путь от управления отчетами к управлению бизнесом.

Чесбро Генри

Открытые инновации. Создание прибыльных технологий.

М.: Поколение, 2007

На нынешнем динамично меняющемся рынке, который все больше становится глобальным, одним из ключевых конкурентных преимуществ является умение компании творчески внедрять инновации, доводить их до коммерческого использования и получать высокую прибыль. Показаны различные трудности, ловушки и тупики, часто встречающиеся в ходе защиты и применения интеллектуальной собственности. Объясняются новые подходы, при помощи которых можно надежно и с относительно небольшими затратами защищать свою интеллектуальную собственность, даже не прибегая к получению патента.

Для топ-менеджеров, специалистов по НИОКР и организации производства, консультантов, аналитиков, аспирантов и студентов.

Овчинников В. В.

Глобальная конкуренция.

М.: Институт экономических стратегий, 2007

Мы живем в эпоху глобальных перемен и глобальных же рисков и являемся свидетелями того, как мировая экономика трансформируется в постиндустриальную экономику глобальной конкуренции нематериальных активов, создаваемых на основе знаний. Товарная продукция становится вторичным фактором развития экономики, на первый план выходят знания. Это означает, что в новой экономике материальные активы (земля и хранящиеся в ее недрах природные ресурсы, дороги, объекты недвижимости, энергоресурсы) при справедливой оценке их стоимости усиливают значение нематериальных активов как основных источников дохода компаний. Полученные из этих источников с помощью механизмов ценных бумаг доходы направляются на дальнейшее развитие инфраструктуры бизнеса, то есть на модернизацию тех же материальных активов.

Книга адресована лидерам бизнеса, экспертам и государственным деятелям.

Лемке Г.

Конкурентная война: Нелинейные методы и стратегемы. М.: Ось-89, 2007

Как добиться успеха в конкурентной борьбе и возможно ли осуществить это минимальными средствами и с наименьшими рисками, а может быть, вообще избежать конфронтации?

На примерах из военной и политической истории, а также опираясь на собственный личный опыт независимого эксперта, автор раскрывает суть нелинейных стратегических принципов и методов, являющихся достаточно новым направлением стратегического менеджмента. Парадоксальный, на взгляд непосвященного, древнейший даосский принцип: «Недеянием отвечать на действие», обеспечивает высочайшую эффективность в достижении стратегических целей предпринимателя.

Ромачев Р. В., Нежданов И. Ю.

Конкурентная разведка. М.: Ось-89, 2007

В книге раскрываются основные направления деятельности подразделений конкурентной разведки, рассматриваются проблемы, возникающие в данной области и пути их решения. Особое внимание уделено современным технологиям информационно-аналитической работы.

Издание предназначено для профессионалов конкурентной разведки, сотрудников служб безопасности предприятий и частных детективных агентств, а также широкого круга специалистов, связанных с проблемами сбора и обработки информации.

Миндич Дмитрий

Финансы растущего бизнеса. М.: Эксперт РА, 2007

Книга «Финансы растущего бизнеса» рассказывает о самой насущной проблеме для любого предпринимателя: где взять деньги на создание и расширение своего дела, как сделать это быстрее и на наиболее выгодных условиях, как понравиться банку или, например, лизинговой компании.

В основе этой книги — более четырех десятков интервью с практикующими специалистами банков, лизинговых, факторинговых, страховых компаний, а также микрофинансовых организаций и государственных фондов, которые не один год работают с малыми предприятиями и не понаслышке знакомы с их особенностями и проблемами. Кроме того, здесь читатель найдет множество историй из реальной жизни, записанных со слов руководителей и владельцев малых предприятий, которые воспользовались или пытались воспользоваться теми или иными услугами финансовых организаций.

Книга будет полезна руководителям предприятий малого и среднего бизнеса, а также тем, кто хочет начать свой бизнес.

Финкельштейн Сидни, Харви Чарльз, Лотон Томас

Стратегия прорыва. М.: Companion Group, 2007

Основанная на пятилетних исследованиях и испытанная на практике «Стратегия прорыва» дает стратегическое видение, способное привести вашу компанию к невероятному росту и значительному расширению доли рынка. Именно тщательно продуманная, но при этом простая по своей сути и, главное, реализованная стратегия является основным подспорьем руководителя и предпринимателя в развитии его бизнеса. Авторы предлагают пять ключевых инструментов, которые заставят вашу стратегию работать.

Книга демонстрирует, как различные компании достигали прорывных результатов, в том числе на примерах *JetBlue*, *Google*, *Harley-Davidson*, *Starbucks*, *Samsung*, *IKEA*,

Toyota. Здесь также раскрываются причины, по которым некогда сильные компании потерпели поражение на поле конкурентной борьбы.

Бауэр Марвин

Курс на лидерство.

Альтернатива иерархической системе управления компанией.

М.: Альпина Бизнес Букс, 2008

Перед вами книга Марвина Бауэра — одного из основателей компании *McKinsey & Company* — ведущей консалтинговой фирмы мира, основанной в 1926 г. и создавшей концепцию управленческого консалтинга. Книга посвящена новому типу организационной структуры — управлению через сообщество лидеров. Идея лидерства в бизнесе не нова. Однако Марвин Бауэр предлагает концепцию, призванную кардинально изменить не только систему управления, но и саму философию бизнеса. Автор призывает компании отказаться от устаревшей системы, построенной на авторитарности, жесткой иерархии и вертикальном подчинении, заменив ее сообществом лидеров и лидерских команд. Только такая организационная структура способна развить в сотрудниках все лучшие качества, желание работать и креативность. Таким образом, именно модель, основанная на лидерстве, может сделать компанию по-настоящему сильной, конкурентоспособной и успешной.

Книга адресована руководителям и топ-менеджерам компаний, работающих в различных сферах бизнеса, теоретикам менеджмента, а также всем, кто интересуется вопросами управления.

Тарануха Ю. В. Конкуренция и конкурентные стратегии.

М.: Дело и Сервис, 2008

Настоящее учебно-методическое пособие дает формализованное, в виде структурно-логических схем и сопровождающих их графических иллюстративных моделей, представление о механизме и формах рыночной конкуренции, а также о стратегиях, применяемых фирмами в конкурентной борьбе.

Достоинство избранной формы представления материала состоит в том, что она, с одной стороны, позволяет дать сжатое, а с другой — четкое и целостное представление о сути взаимосвязей и взаимозависимостей, присущих рассматриваемым явлениям.

Книга будет весьма полезной для менеджеров в качестве руководства для анализа конкурентной среды и для разработки конкурентных стратегий.

Философова Т. Г., Быков В. А.

Конкуренция и конкурентоспособность.

М.: Юнити-Дана, 2007

Рассматриваются проблемы трансформации конкуренции на современных мировых рынках и использования новых моделей управления конкурентоспособностью. В основе пособия — четкое, системное, методически выверенное изложение теоретических основ конкуренции. Отражены научно-методологические и практические вопросы, связанные с проблемами управления конкурентоспособностью на мировых товарных рынках, теорией и практикой продвижения товаров, оценкой конкурентоспособности в стратегических решениях, менеджментом конкурентоспособности нового товара и др.

Для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Экономика», а также для преподавателей, аспирантов, научных сотрудников, слушателей системы переподготовки и повышения квалификации, специалистов и руководящих работников, бизнесменов и предпринимателей.

ОТ РЕДАКЦИИ

То, что в мире большой спорт — давно уже и большой бизнес, сегодня для всех более чем очевидно. НХЛ (Национальная Хоккейная Лига), НБА (Национальная Баскетбольная Ассоциация), ассоциации по бейсболу и американскому футболу — это громадные предприятия, счет проходящих через которые сумм идет на сотни миллионов долларов.

В девяностые коммерциализация спорта в мире достигла невиданного размаха, выйдя на принципиально новый уровень. Производство специального оборудования и экипировки для любителей и профессионалов превратилось в огромную самостоятельную индустрию. Телевидение демонстрирует олимпиады, международные соревнования, матчи, гонки в реальном времени. Появились десятки кабельных сетей и каналов, круглосуточно транслирующих соревнования всех разновидностей. В мировых СМИ активно обсуждаются сделки купли-продажи игроков, доходы отдельных клубов и т. д.

Хорошо это или плохо для развития спорта? На этот риторический вопрос нет однозначного ответа. С одной стороны, вряд ли кто-то будет возражать, что современный спорт — явление высокотехнологичное, требующее гигантских финансовых затрат. Вместе с тем те огромные деньги, что вращаются в мировом спорте, слишком часто становятся объектом повышенного внимания, и потому принцип «фэйр плей» — «честной игры» соблюдается далеко не всегда. По мнению Президента УЕФА Мишеля Platini, деньги всегда были неотъемлемым компонентом спорта, но в последнее время их влияние многократно усилилось. Теперь не победа, а они становятся основной целью.

На этом фоне российский спорт начала XXI века выглядит как набирающий обороты доходный вид бизнеса.

Однако оценка процесса коммерциализации российского спорта в обществе различна.

В современной России финансирование спорта высоких достижений так и не стало частью репутации компаний-спонсоров, как во всем цивилизованном мире; всем составляющим спортивной отрасли (спорт высших достижений, массовый спорт, профессиональный спорт и спортивная индустрия) катастрофически не хватает профессионально подготовленных спортивных менеджеров; наконец, в спортивном бизнесе отсутствуют четкие правила, открытость бюджетов и финансовых механизмов, и поэтому российский спорт сегодня характеризуется низкой инвестиционной и спонсорской привлекательностью.

Существуют и другие, более позитивные оценки нынешней ситуации в спорте. При этом отмечается, что начатая в стране реализация федеральной целевой программы с огромным финансированием в 107 мил-

лиардов рублей, аналогов которой нет нигде в мире, — это начало долгожданного возрождения массового спорта, хотя количество людей, регулярно занимающихся в России физической культурой пока только 12 процентов, как в развивающихся странах; ведутся реконструкция и развитие спортивных баз, которые находятся в ведении Федерального агентства по физкультуре и спорту РФ; наблюдается растущий интерес бизнеса к спорту — сегодня в российской премьер-лиге практически не осталось клубов, за которыми не стояли бы крупные коммерческие структуры, выступающие в качестве акционеров или генеральных спонсоров.

При всей несхожести оценок ясно одно: тенденции, которые сложились и развиваются в спортивной отрасли начала двухтысячных, их последствия для развития отечественного спорта вызывают повышенный интерес в обществе.

Сегодня на страницах журнала в рубрике «Спорт как конкурентная среда», ставшей темой номера, представлены авторы, мнение которых, на наш взгляд, будет интересным для нашей читательской аудитории:

- начальник ЦСКА, лучший, по версии Евролиги, менеджер Европы, кандидат педагогических наук **Куценко Сергей Валентинович**;
- директор Центра спортивного менеджмента Московской финансово-промышленной академии **Алтухов Сергей Витальевич**;
- генеральный директор компании «СпортМенеджмент» **Колесникова Ирина Артуровна**;
- начальник отдела Центра инновационных спортивных технологий, доктор медицинских наук **Курашвили Владимир Алексеевич**.

Главный редактор журнала
Новашина Т. С.

СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

По просьбе редакции журнала о проблемах обеспечения конкурентоспособности российского спорта, об эффективном партнерстве спорта и бизнеса, о формируемой в России системе подготовки спортивных менеджеров, требованиях к их профессиональным компетенциям рассказал лучший, по версии Евролиги, менеджер Европы, кандидат педагогических наук, член Совета Евролиги, член коллегии Росспорта, вице-президент Российской федерации баскетбола, начальник ЦСКА Куценко Сергей Валентинович¹.



¹ С 21 апреля 2006 г. — Начальник Федерального государственного учреждения Министерства обороны Российской Федерации «Центральный спортивный клуб Армии».

С 2006 г. — президент ПБК ЦСКА.

2002–2006 гг. — генеральный директор ПБК ЦСКА.

Достижения ПБК ЦСКА

2006–2007 гг. — чемпион Суперлиги, чемпион России, обладатель Кубка России, серебряный призер Евролиги.

2005–2006 гг. — чемпион Суперлиги, чемпион России, обладатель Кубка России, чемпион Евролиги.

2004–2005 гг. — чемпион Суперлиги, чемпион России, обладатель Кубка России.

2003–2004 гг. — чемпион Суперлиги, чемпион России.

2002–2003 гг. — чемпион Суперлиги, чемпион России.

Звания и награды

2007 г. — награжден Орденом почета, избран членом Академии выдающихся спортивных достижений «СЛАВА».

2006 г. — лучший менеджер Европы по версии Евролиги;

лауреат премии РБК «Персона года» в номинации «Современные управленческие решения и привлечение инвестиций в индустрию спорта»;

награжден медалью «200 лет Министерству обороны Российской Федерации»;

орденом «Миротворец» Всемирного благотворительного альянса;

премией «Крылья успеха» Американской торговой палаты.

2004 г. — лауреат премии «Галерея Российской спортивной славы».

2002 г. — лауреат профессиональной премии «Спортивный менеджер года».

1999 г. — Человек года в российском баскетболе.

1998 г. — награжден почетным знаком Госкомспорта «За заслуги в развитии физической культуры и спорта».

Можно ли сегодня оценить российский спорт как конкурентоспособный?

Несомненно, если говорить о количестве медалей, завоеванных нашими спортсменами. В 2007 году, выступая на 37 чемпионатах мира, из которых 23 были отборочными к летним Олимпийским играм в Пекине, российские спортсмены выиграли 28 золотых медалей. Для сравнения могу привести такие цифры: у команды США — 45 золотых наград, у Китая — 31. Россияне по этому показателю занимают третье место, что неплохо.

Если же оценивать внутрirosсийский уровень организации видов спорта, то пока мы не имеем жесткого каркаса сформированной системы. Одни детали достались нам в наследство от СССР, другие пришли вместе с капитализацией экономики. Но они не срослись друг с другом. Необходимо создавать систему. Какую? Посмотрим на свежем примере. Биатлонистка из ЦСКА Екатерина Юрьева выиграла чемпионат мира — важно грамотно отреагировать на это, отработать эту победу. Проанализировать всю цепочку, кто работал на результат. Найти звенья, которые можно усилить. Поощрить первого тренера, школу, базу, субъект Федерации и рассмотреть вопрос о дальнейшей поддержке ресурсами. Если в регионе нашли и воспитали одного чемпиона, значит, смогут воспитать и других. При этом, безусловно, нужно установить контроль за использованием выделенных средств.

В цепочке тех, кто участвовал в подготовке спортсмена, важно также не забыть про спортивное общество или клуб. Вот это эффективное использование победы, позволяющее приращивать к одному чемпиону еще и еще вплоть до миллиона.

Вторая составляющая, требующая усиления, — это правильное отношение к спортсмену, к его подготовке. В России сейчас нет такой организации, которая могла бы обеспечить человека сразу всем.

Надо создавать структуру, связывая разные организации, прорабатывать все детали до предельной ясности. Допустим, той же Кате Юрьевой Росспорт предоставляет средства для спортивной подготовки, регион заботится о выделении жилья, клуб (ЦСКА) берет на себя менеджерские функции, привлекая спонсоров, обеспечивая контракт, экипировку, логистику перемещений между соревнованиями.

У каждого спортсмена — пловца, прыгуна в воду, гимнаста — должен быть менеджер, как это устроено в профессиональных игровых видах спорта или в теннисных WTA и ATP-турах. Многие спортсмены в настоящее время пытаются быть собственными агентами и менеджерами. Иногда это мешает тренировочному процессу. Иногда приводит к тому, что человек еще ничего не добился, а ему уже достались привилегии. Для развития индустрии спорта это не件лезно.

Из чего складывается конкурентоспособность спортивной организации?

Наиболее конкурентоспособна та спортивная организация, спортсмены которой показывают наивысший результат. Вся индустрия спорта подчинена тому, чтобы завоевать медаль, быть первым. У каждого вида спорта своя цикличность и в соответствии с этим своя многоуровневая система подготовки. Кто-то экспериментирует, как в женском волейболе. В сезоне-2007/08 чемпионат России среди женских команд существенно сжат ради того, чтобы сборная провела намеченную подготовку к Пекину. В баскетболе, наоборот, даже в олимпийский год клубные соревнования проводятся по обычному календарю. Они востребованы своей аудиторией, и надо оправдывать связанные с этим ожидания.

Сборная России по вольной борьбе имеет два равноценных состава, способных бороться за высшие награды. В прыж-

ках в воду обратная ситуация: для Дмитрия Саутина, представляющего ЦСКА, Олимпиада в Пекине станет пятой. Ротация спортсменов в этом виде спорта не так велика.

Также пятыми будут эти Олимпийские игры для армейского фехтовальщика Станислава Позднякова. Эти факты свидетельствуют о том, что российские спортсмены, поднявшиеся на вершину, имеют устойчивую психологию победителей.

Что такое спортивный успех? Профессионализм спортсмена, его технические навыки, тактические наработки — это 50 процентов успеха, другие 50 — спортивная психология. Уметь подвести себя к главному старту в наилучшем состоянии, приготовить себя на один прыжок, одну попытку, уверенно жить под давлением ожидания старта — свойства великих чемпионов. У российских спортсменов это есть. Состав сборной Китая, например, обновляется от одной Олимпиады к другой на две трети. Если у китайского атлета не заладилось что-то по ходу турнира, он ломается. А наши спортсмены часто выигрывают на последних метрах. Поэтому российских спортсменов опасаются, даже если они приезжают на соревнования не в наилучшем состоянии. Они могут собраться, сильно прибавить по ходу турнира — словом, являются опасными конкурентами. На уровне организаций (клубов, спортивных обществ, федераций) преимущество имеет та, которая обеспечивает своим спортсменам, тренерам, менеджерам стабильные условия работы и вознаграждение. Люди должны чувствовать уверенность в завтрашнем дне.

В чем, на Ваш взгляд, заключается эффективное партнерство спорта и бизнеса?

Первоочередная задача в настоящее время — сбалансировать отношения между государством и бизнесом. В Советском Союзе спорт был полностью на попече-

нии государства. Теперь бюджетных денег недостаточно. Спортивные организации привлекают средства бизнес-компаний. Но как? Часто по звонку: «Давай, поддержи команду (федерацию, турнир)». И поддерживают. Но разовые акции не работают на общее развитие спорта. Деньги «влили», истратили — и все. Такой подход неэффективен.

Взаимовыгодное сотрудничество предполагает наличие регламента и условий, при которых продукт под названием «спортивное соревнование» соответствовал бы ожиданиям бизнес-партнера.

Возможны два варианта. Первый, когда израсходованные средства из части бюджета, предназначенной на рекламу, возвращаются после того, как компанию в результате этой акции начинают чаще узнавать, и происходит приток потребителей бренда. Другая цель — расширение сферы контактов, влияния в бизнес- или политической среде. Достижимо и то и другое. Но надо отчетливо понимать, что заработать на спорте — сложная задача не только в России, но и во всем мире. Прибыльные лиги, к примеру, функционируют в США, в них есть и прибыльные клубы. Дэвид Стерн (комиссар НБА) 15 лет оптимизировал свою систему. При этом следует учитывать: Соединенные Штаты Америки — единая страна с лояльной для развития спорта экономической ситуацией. Уровень жизни американцев позволяет им безболезненно истратить 100 долларов на матч. Там именно лига, а не клуб, установила регламент соревнования, «упаковала в единую обертку» и продала телевидению.

В Европе работают высокодоходные футбольные клубы. Однако объем зарплат и трансферов игроков настолько раздут, что полного возврата вложенных денег не предвидится. Ближе всего к планке доходности был английский «Манчестер Юнайтед» трех-, четырехлетней давности. Такие знаменитые бренды, как «Барселона»

или «Реал Мадрид», все равно не дотягивают до черты прибыльности. Кроме того, европейская ситуация характеризуется тем, что другим видам спорта сложно состязаться с футболом, который поглощает все ресурсы. Биатлону дай 20 миллионов, они счастливы будут. А для футбола эта сумма ничтожна. Тем не менее ситуация развивается. Качественное соревнование, каким является сегодня Кубок мира по биатлону, увлекло зрителей. В нынешнем сезоне с интересом стали следить даже за европейским чемпионатом по биатлону. И все-таки те виды спорта, что имеют более длинный путь исторического развития, в данный момент лучше интегрированы в рынок. Легкая атлетика, например, располагает привлеченными средствами для проведения турнира «Золотая лига». Призовые за победу — миллион долларов. Подобное положение наблюдается, пожалуй, еще только в теннисе.

Следовательно, можно признать действующим такой метод: чтобы добиться коммерческой состоятельности, надо объединиться в сообщество и совместными усилиями бороться за свою долю внимания потребителей, спонсоров. Пример тому: футбольная Лига чемпионов, баскетбольная Евролига, серийные соревнования типа биатлонного Кубка мира или также названной вами «Золотой лиги».

Давайте рассмотрим, какие проекты в современной истории спорта являются наиболее высокодоходными. Их всего три-четыре.

На первом месте — Олимпиада. Соревнование престижное, приносящее доход, но не прибыльное. Последние Летние Олимпийские игры, которые состоялись в 2004 году в Афинах, по средневзвешенным оценкам, обошлись организаторам в 9 миллиардов евро. Греция — рекордсмен по убыточности. До сих пор страна имеет несколько миллиардов долга.

Организаторы Игр в Монреале-1976 даже спустя 30 лет не расплатились с долгами, в которые влезли, чтобы подготовиться к Олимпиаде. А ведь тогда проведение Игр стоило совсем других денег. По данным экспертов, известна только одна прибыльная Олимпиада — 1996 года в Атланте. Но ее организаторы сэкономили на всем, на чем только было можно. Возвели временные спортивные сооружения, поселили спортсменов в летних студенческих общежитиях и кормили фаст-фудом. Мало кто из участников вспоминает эти Игры добрым словом, но 60 миллионов долларов американцы тогда заработали. Однако даже при таких в целом пессимистичных экономических показателях сегодня города-претенденты на проведение Олимпиады ведут жесткую борьбу между собой. Спонсоры стоят в очереди и готовы ждать десятилетиями, пока у предшественников закончатся сроки действия подписанных контрактов. Бренд Олимпиады поднят на солидную высоту.

Второе место в этом рейтинге, вероятно, занимает Национальная баскетбольная ассоциация. Третье — Национальная футбольная лига. Оба соревнования — американские.

Каковы основные статьи доходов в российском спорте?

Года четыре назад на заседаниях Российской федерации баскетбола мы рассматривали проект, в котором спонсорские деньги, получаемые федерацией, могли бы распределяться между клубами в определенных долях. Наибольшую сумму получал бы клуб, наименее успешный по спортивным показателям. Эти средства помогли бы усилить состав, повысить качество инфраструктуры. Но был принят закон о запрете рекламы пивных и табачных брендов, а также употреблению алкогольных напитков на спортивных сооружениях.

И эта реклама, а с ней и деньги ушла на улицы, потому что вход для рекламы в спортивный бизнес стал закрытым. В то же время в мире целые команды «Формулы-1» живут на спонсорские средства табачных брендов, пивные компании финансируют баскетбольные клубы в Турции и Германии. «Амстел» вкладывает колоссальные деньги в футбольную Лигу чемпионов.

Мы были на Матче всех звезд НБА в феврале этого года. На 20-тысячной арене продавалось спиртное. Это естественно, ведь люди пришли проводить досуг. Но ни одного пьяного. Зрители радуются, смотрят баскетбол.

Вывод простой: законы должны позволять привлекать средства из тех источников, где они есть в наличии. Наш спорт сейчас финансируется из государственного и муниципального бюджетов, привлекаются средства государственных компаний, банков, крупных коммерческих проектов.

Как в условиях рынка строятся отношения спортивного клуба и федерации?

По принципу сотрудничества. В каждом виде спорта свои характерные особенности. В игровых видах спорта тенденция такова, что федерация делегирует партнеру проведение соревнования. Значимые процессы сейчас происходят в российском хоккее, где идет организация Континентальной хоккейной лиги. Заложенные в идею этого проекта функциональные особенности необычны для России.

Идея, на мой взгляд, правильная: необходимо систематизировать управление материальными ресурсами, которые приходят в спорт. Лига должна выработать четкие правила взаимодействия с клубами, определить объем рекламных площадей, доходов, отчислений на развитие, регламент взаимодействия с телевидением.

Но сразу возникает вопрос: кому продать продукт под названием «КХЛ»? У нас пока нет такого рынка. На телевидении от-

сутствует конкуренция. Один государственный телеканал, другой спутниковый. Неравные условия. Телеканал «Спорт» говорит: «Мы даем такие вот деньги, больше нет». Дальше выбирай: либо тебя увидит вся страна хотя бы ночью, либо что-то заработаешь, но уйдешь на «тарелку» с более низким охватом аудитории.

Почему в США неплохо себя чувствуют и американский футбол, и баскетбол, и хоккей? За три года американский спорт получил от ТВ 2,3 миллиарда долларов, причем 0,6 миллиарда заплатили другие страны. Стоит задуматься над этими цифрами!

Каким образом, по Вашему мнению, можно сделать из отечественного спорта коммерчески привлекательный продукт?

Повышать качество соревнования. Сравним США и Европу — разный подход к соревнованию, обусловленный особенностями менталитета. На европейском континенте болельщики идут Дворец спорта, чтобы посмотреть на спортивный результат. Например, январский матч баскетбольной Евролиги между ЦСКА и «ТАУ Керамикой». Острое противостояние этих команд вызывало повышенный интерес, поэтому зрители заполнили 14-тысячный зал Дворца «Мегаспорт» на Ходынке.

Еще один факт: хоккейный матч регулярного чемпионата ЦСКА — «Салават Юлаев». Впервые за последние лет пятнадцать в ЛДС ЦСКА зал был заполнен «под завязку», билеты закончились уже накануне. Почему? ЦСКА встречался с лидером чемпионата и бился за хорошее место в плей-офф. Российского болельщика интересует, в первую очередь, победа своей команды. На втором плане у нас такие потребности, как хорошо отдохнуть, провести время с семьей, выпить, поесть, развлечь детей. А в США, например, люди просто идут в условленный день на спортивную арену. Не важно, что там будет: баскетбол,

хоккей или что-то другое. Они получают привычный комфорт и удовольствие на любом соревновании. Для них это важно.

Каким образом можно повысить популярность какого-то вида спорта в России?

Надо выигрывать. Создавать привлекательное соревнование. Популяризировать достижения через СМИ. Формировать систему развития вида спорта, условия для конкуренции. Только соперничество приведет к результату. Например, у России в синхронном плавании такие достижения только, к сожалению, по одной простой причине: Покровская и Данченко бьются «кость в кость».

Давайте сделаем пять обществ с базами, финансированием, всеми условиями, которые будут конкурировать между собой. И Росспорту будет понятно: за этого спортсмена отвечает ЦСКА, за этого «Динамо», «Буревестник», МГФСО. Выстроим четкий, динамичный менеджмент — воспитаем еще тысячу Юрьевых, Семеновых, Зуевых. Мотивация у наших людей очень высокая. Спорт — это же шанс пробиться к достатку для ребят из маленьких поселков, отдаленных уголков страны.

Другой вопрос, что не все виды спорта так уж необходимо популяризировать. Взять хотя бы скелетон или софтбол. В России таких видов спорта никогда не было. Мы не изменим природу вещей, не сделаем их массовыми. Но, допустим, нашли звезду, потенциального медалиста Олимпиады. К нему следует найти особый подход. Есть олимпийские медалеемкие виды спорта, их надо развивать на государственном уровне при поддержке серьезного бизнеса.

Что представляет собой система подготовки спортивных менеджеров в России?

Система пока в стадии становления. Ведущие вузы организуют обучение спе-

циалистов с присущей этим учебным заведениям спецификой — экономической, административной, психологической. Ректоры и руководители проектов утверждают, что учащихся становится все больше.

Действительно, спортивная индустрия уже конкурирует, если не с газовым и нефтяным сектором, то с отраслями, что на ступень ниже. Последние успехи представителей России в еврокубках, на чемпионатах мира, победа Сочи в гонке городов-кандидатов на право провести Зимнюю Олимпиаду-2014 — все это, конечно, привлекательно для молодых, прогрессивных людей. Но необходимы специальные программы для менеджеров среднего звена, которые смогут организовать, например, работу в любом спортивном зале: в поселке, в городе, в институте. Таких специалистов в России вообще пока нет.

Какие профессиональные компетенции, на Ваш взгляд, необходимы современным спортивным менеджерам?

Менеджмент спортивной индустрии подразделяется на несколько вариаций. Менеджер по продажам спортивного продукта. Ему не обязательно иметь психологию победителя. Ему важно правильно упаковать и продать. Каждый спортивный клуб сейчас хотел бы иметь специалиста, который реализует больше билетов, привлечет больше спонсоров, продаст все рекламные площади и спортивную атрибутику.

Управленец. Это может быть менеджер зала, директор по управлению детской спортивной школой, дворцом спорта.

Менеджер по персоналу. В спорте сосредоточены люди, среди жизненных приоритетов которых главное место занимает стремление побеждать. Работая с ними, следует учитывать эту особенность.

Большинство тех, кто выбрал обучение спортивному менеджменту, хотят стать генеральными директорами больших клубов. На этой позиции необходимо совмещать все

три специализации, перечисленные выше. Большая любовь к виду спорта, объемное и до деталей верное понимание вида спорта, серьезная харизма, психология победителя. Такой топ-менеджер должен выигрывать на своем участке. А его участок — это политика, административный ресурс, в том числе подбор персонала. Соединить спортсменов с тренерами — сложная задача, требующая и жизненного опыта, и специальных знаний.

Допустим, вы проводите отбор кандидатов на должность менеджера в команду по биатлону. Какие критерии будут Вами применяться?

Есть три составляющие, имеющие равное значение. Перекос в сторону одной из них может не дать искомый результат. Итак, важно, чтобы претендент был в этом виде спорта минимум пять лет. Досконально знал все материалы: что такое пуля, смазка, винтовка, лыжи. Он должен понимать, что команда покажет максимальный результат, если будет обеспечена самым лучшим.

Вторая задача — создать условия для подготовки, отдыха, жизни в спорте.

Необходимо иметь такие человеческие качества, как коммуникабельность, умение работать в команде, способность учитывать особенности психологии спортсменов, их тонкое душевное состояние.

Но даже из десяти кандидатов одного можно наверняка и не выбрать. Надо пробовать и пробовать.

Ваш личный опыт позволяет оценить качество российского спортивного менеджмента. Годы рыночных преобразований, по мнению специалистов, наглядно показали неумение наших спортивных менеджеров отстаивать интересы российских спортсменов в допинговых и прочих скандалах, разрешать конфликтные ситуации с тренерами и ведущими спортсменами. Что необходимо для того, чтобы за семь лет до Олимпиады-2014 сформиро-

вать адекватных стоящим задачам профессиональных спортивных менеджеров?

Действительно, Игры в Сочи — это серьезный рубеж. Осталось не так много времени, если учесть, что для достижения успеха за пять лет до Олимпиады российские управленцы, менеджеры, возможно, политики должны занимать ключевые посты в организациях, которые проводят соревнования на международном уровне. За эти пять лет мы должны изнутри понять, кто, чем и как там управляет.

Спортивный продукт как пирог. Снизу — политическая, административная составляющие, сверху — спортивный результат. Если оба слоя плотные, тогда этот пирог красивый и вкусный. Если только одна сторона хорошо прожарилась, другая нет, то вся внутренность вывалится.

Российский баскетбол в последние годы дает хорошие результаты. При этом следует принять в расчет, что Сергей Чернов, вице-президент ФИБА, Сергей Кущенко, член Совета Евролиги, — представители России, которые входят в технические комиссии.

Руководитель Федерального агентства по физической культуре и спорту Вячеслав Фетисов, насколько знаю, плотно работает с ВАДА. Если займем в этой структуре свои позиции, то хотя бы поймем, что там внутри. А то пока информация с одного бока. Приехали на Олимпиаду, нас поставили перед фактом, мы начинаем с этим фактом бороться. А должны приезжать с уже готовыми документами, аргументами и доказательствами.

Надо готовить группу специалистов, которая будет защищать наших олимпийцев по всем направлениям. Эта группа должна контролировать все виды спорта. Впереди Пекин, Ванкувер, Лондон. До 2014 года должны набраться опыта. Это большая работа по спортивной политике. И решить эти задачи нам по силам.

Беседу вела Н. Кондрюкова

УДК 330.137.22

Алтухов С.В., к. э. н., директор Центра спортивного менеджмента МФПА

НОВЫЕ ФОРМЫ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ ЗА ЗРИТЕЛЯ

Профессиональный спорт сегодня — это платная спортивная услуга, предусматривающая экономическую эффективность для субъектов и высокую информационно-развлекательную ценность спортивно-зрелищных мероприятий для зрителей. Рыночные отношения определяют и новые формы конкурентной борьбы за зрителя.

Согласно ст. 2 Закона о спорте профессиональный спорт — это предпринимательская деятельность, целью которой является удовлетворение интересов профессиональных спортивных организаций, спортсменов, избравших спорт своей профессией, и зрителей. Однако далеко не для всех субъектов, работающих в спортивной отрасли, эта деятельность — действительно предпринимательская. Кроме того, роль и участие государственных деятелей, возглавляющих ныне спортивные федерации, позволяет нам рассматривать профессиональный спорт как особую форму общественных отношений. Словом, не только предпринимательский интерес движет спортивными субъектами. В результате, как часто случалось в истории нашей страны, эта часть физкультурно-спортивного движения вообще не получила какого-либо определения в новой редакции Закона «О спорте». Поэтому будем рассматривать профессиональный спорт как часть социальной сферы или, если точнее, сферы услуг. Есть ряд предпосылок и объяснений для этого.

Профессиональный спорт сегодня — это платная спортивная услуга, предусматривающая экономическую эффективность для субъектов и высокую информационно-развлекательную ценность спортивно-зрелищных мероприятий для зрителей.

Такое определение, на наш взгляд, максимально полно отражает принципы взаимодействия субъектов, занятых в этой сфере спортивной отрасли.

Именно стремление к экономической эффективности, желание извлечь максимальную прибыль, лежащие в основе деятельности всех профессиональных клубов, являются причиной «подогрева» постоянного зрительского интереса и внимания к многолетнему соперничеству «Реала» и «Барселоны», «Милана» и «Интера», «Детройта» и «Колорадо» в матчах, организованных той или иной спортивной корпорацией — спортивной лигой. Информационно-развлекательную ценность этих состязаний и, наряду с этим, информацию о «прелестях» жизни звезд обеспечивают менеджеры, специалисты PR и талантливые маркетологи. Миллионы болельщиков и телезрителей готовы за все это платить. Они превращаются из «просто спортивных зрителей» в потребителей спортивной услуги и тем самым представляют собой один из самых важных субъектов спортивной индустрии. Болельщик может стать акционером любимого клуба, купив на рынке его акции, может вступить в организованные фан-клубы и участвовать в их деятельности; он играет на тотализаторе и участвует в лотереях, которые проводит клуб для своих болельщиков, при-

нимает участие в социальных программах клуба и т. д.

Все, сказанное выше, относится к мировой практике. Достижение экономического эффекта того или иного вида спорта является там главной целью. Спортивная корпорация (в большинстве случаев — лига) стала самой популярной формой управления проектами. Но общего определения для всех лиг не существует. Американские профессиональные лиги являются организациями с закрытым членством, а европейские лиги чемпионов ежегодно разыгрывают первенство для разных клубов. Тем не менее розыгрыши спортивных кубков в формате лиги на сегодняшний день являются самыми популярными и коммерчески успешными.

В нашей стране соревнования в игровых видах спорта проводятся тоже в рамках различных лиг. Это, к примеру, мужская и женская баскетбольные суперлиги, Российская футбольная премьер-лига, хоккейная суперлига и многие другие высшие, первые и вторые лиги разных видов спорта.

Но все они словно созданы для других целей. Спортивные лиги в современной России представляют собой своеобразный «гибрид», в котором сосуществуют командно-административные методы управления и рыночные, договорные подходы. Выстраивание бизнеса в рамках лиги не интересно для руководителей клубов. Они ставят для себя задачу победить в чемпионате России любой ценой и в результате этого могут рассчитывать на увеличение бюджетных или спонсорских ассигнований. И так каждый год.

Профессиональные спортивные лиги во всем мире являются примером олигопсонии. Олигопсония представляет структуру рынка факторов производства, характеризуемую тем, что небольшое количество фирм, создавших лигу, закупает все рыночное предложение определенного ресурса. Спортсмены могут продавать свои

услуги только одной из фирм (клубу), которая остановила на нем свой выбор. В США, например, в Национальной хоккейной лиге (НХЛ) и в Национальной баскетбольной ассоциации (НБА) представлены 30 профессиональных команд.

Олигопсония сходна с олигополией в том, что конкурирующие фирмы сознают свою взаимозависимость. Во избежание ценовых войн, которые могли бы привести к росту оплаты спортсменов, корпорация ищет способы обуздать ценовую конкуренцию. Результат похож на создание картеля. Группа фирм действует на рынке таким образом, как если бы они были одним покупателем. У каждой команды имеется своя «квота» игроков, а система драфта (выбора) также предполагает отсутствие возможности найма одной фирмой всех лучших новых игроков. При этом работодателем для спортсмена является лига, а клуб — это лишь место его работы. Коллективное соглашение лиги и ассоциации игроков закрепляет особые правила внутреннего регламента на определенный срок.

В наших условиях спортсмены, подобно «шабашникам», по меткому выражению руководителя Росспорта В. Фетисова в интервью «Советскому спорту» 28 января 2008 г., переходят из клуба в клуб, руководствуясь величиной сделанного контрактного предложения и лояльностью тренера. Каждый клуб при этом преследует только свои, а не корпоративные интересы всей лиги.

Таким образом, решение локальных задач клуба не позволяет всей корпорации бороться за своего зрителя, потребителя оказываемых услуг, а в конечном итоге — за рентабельность и доходность проекта в целом.

Одно из самых главных и принципиальных отличий зарубежных и российских спортивных лиг заключается в организационно-правовой форме. Все зарубежные лиги являются коммерческими предприятиями.

Огромное оживление и многочисленные дискуссии в спортивных кругах вызвало заявление о создании Открытой российской хоккейной лиги руководителя компании «Газпромэкспорт» А.И. Медведева. Мнения в связи с данным заявлением можно услышать диаметрально противоположные. Одним не нравится название хоккейной лиги. Действительно, оно не очень презентабельное — ОРХЛ. Некоторые специалисты выражают сомнение по соблюдению так называемого потолка зарплат. До конца не решены вопросы о количественном участии клубов, о том, какие из зарубежных клубов примут участие в предстоящем Чемпионате России. Вопросы серьезные. Обсуждение предложенных рабочей группой документов и регламента идет в хоккейном сообществе и в средствах массовой информации полным ходом. Показательно для нашей страны, что открытого недовольства предлагаемым изменением не выражает никто, однако по всему чувствуется, что радости и ликования у сегодняшних хоккейных руководителей эти предложения не вызвали. Почему? Попробуем проанализировать сложившуюся ситуацию.

В России все спортивные лиги — некоммерческие организации. Причина кроется не в том, что спортивные функционеры не хотят заниматься спортом как бизнесом. Напротив. Вместе с тем традиционными стали рассуждения о нерентабельности клубов, о недостаточном количестве зрителей на трибунах. На мой взгляд, такого рода высказывания вполне объяснимы и свидетельствуют скорее о неудовлетворенности прежде всего финансовыми результатами деятельности клубов и, в определенном смысле, ограниченностью источников, обеспечивающих доходность проводимых спортивных мероприятий. При этом зачастую приводится тезис относительно размеров средней заработной платы и уровня жизни населения в стране, которые не позволяют всем желающим посещать матчи любимой команды, что и приво-

дит в результате к тому, что спорт в нашей стране убыточен.

Разница в доходах и расходах профессионального клуба компенсируется за счет средств либо госпредприятия, либо областного бюджета, либо министерства, которые оказывают покровительство клубу. Использование бюджетных денег для покрытия профессиональными клубами части своих расходов некоторыми специалистами вменяется в вину профессиональному спорту и позволяет заявлять, что в России профессионального спорта нет, а есть лишь государственный, «лжепрофессиональный» спорт. Возможно, что в этих заявлениях есть доля правды. К сожалению, провести сравнение основных финансовых показателей деятельности функционирующих сегодня в России спортивных клубов, а тем более проанализировать данные о гонорарах российских спортсменов практически невозможно, поскольку эти данные являются, по сути, закрытыми. Однако, на мой взгляд, сам факт того, что в последние три года происходит массовый возврат российских спортсменов из-за границы, является основанием для вывода о том, что если сегодня в России еще и нет аналогичного западным меркам профессионального спорта, то, бесспорно, условия для его зарождения существуют.

Современный профессиональный спорт постепенно выходит за рамки только физической культуры и становится частью культуры экономической. Это объективная реальность.

Принцип создания новой хоккейной лиги — частно-государственное партнерство. Вполне в духе времени. Современная материально-техническая база хоккейного хозяйства в нашей стране качественно улучшилась. Ряд государственных и частных компаний вместе с профессиональными клубами будут учреждать хоккейную лигу, опираясь на эту базу, как самостоятельное коммерческое предприятие. Критерии оценки деятельности такой

организации — рентабельность и экономическая эффективность. Лига должна будет зарабатывать. Субъекты, участвующие в реализации проекта, видимо, будут такими же, как и в американских лигах. Директорат лиги, профсоюз спортсменов или ассоциация игроков, клубы со своей инфраструктурой и менеджментом и сами спортсмены в той или иной степени будут членами корпорации. Весь вопрос лишь в том, будет ли сделана полная калька с НХЛ, или хоккейная лига в России будет обладать какими-то своими особенностями. Пока же создатели проекта декларируют следующие принципы и задачи своей организации.

1. Предпосылки создания ОРХЛ:

- недостаточные темпы развития хоккея в России;
- слабые результаты сборных команд на международной арене;
- снижение уровня индивидуальной подготовки игроков;
- слабая конкуренция между клубами;
- нерациональное использование клубами своих финансовых ресурсов.

Сегодня государственные и частные компании инвестируют в российский хоккей значительные суммы денег, финансируя, таким образом, и клубы, и сборные, и федерации хоккея, и различные турниры. Это финансирование носит слабоконтролируемый характер, а потому вложения не приносят ни спортивного, ни коммерческого результата.

ОРХЛ же создается как бизнес-проект. Это позволит контролировать финансирование хоккея и повысит отдачу от вложений.

2. Структура Лиги

ОРХЛ станет закрытым акционерным обществом (ЗАО). Его акционерами станут ФХР, сами клубы и крупнейшие государственные компании. Это «Росгосстрах», «Ингосстрах», «Газпром», «Рособоронэкспорт», ВЭБ, ВТБ, РЖД, «Транснефть» и другие компании. ФХР получит 25% плюс одну акцию, клубы — 20% акций, а госкомпания — 55% минус одну акцию.

3. Задачи и принципы работы ОРХЛ:

- структурировать программу финансирования лиги и ФХР;
- создать сильную и эффективную структуру управления лиги;
- подготовить бюджет лиги, включая смету расходов ФХР;
- обеспечить качественное развитие профессиональных игроков и тренеров, тем самым повышая спортивный уровень соревнований и интерес болельщиков;
- качественное развитие лиги должно повысить зрительский интерес, благодаря привлечению ТВ, Интернета и современных технологий маркетинга;
- изучить опыт работы международных лиг и федераций;
- работать в направлении продвижения сотрудничества с НХЛ, ИИХФ и европейскими лигами;
- внедрять современные технологии ведения спортивного бизнеса для постепенного снижения финансовой поддержки со стороны госкомпаний.

4. Финансирование Лиги

Компании-учредители (пока их восемь) платят вступительный взнос — 5 млн долл. США. Они же ежегодно платят сезонные взносы — еще по 5 млн долл.

Вступительные взносы с клубов — по 1 млн долл. (начиная с сезона-2009/10 для клубов-новичков сумма взноса может быть увеличена).

Итак, мы можем представить приблизительный бюджет новой лиги на первый сезон. Каждая госкомпания (их пока восемь) даст по 10 млн долл. (вступительный взнос плюс сезонный взнос). Итого: 80 млн долл. Каждый клуб даст по 1 млн долл. (в ОРХЛ будет не меньше 20 команд). Итого: 20 млн долл. В сумме получается, как минимум, 100 млн долл. США.

В данной конструкции Федерация хоккея России делегирует права на проведение Чемпионата России по хоккею, принадлежащие ей на законных основаниях, в директорат новой Лиги. ОРХЛ будет фи-

нансировать федерацию в согласованном объеме. И при этом ФХР не будет вести коммерческую деятельность. Федерация хоккея России займется своими прямыми обязанностями: руководством сборными командами, развитием юношеского, непрофессионального и ветеранского хоккея, а также высшей, первой и второй лигами. Можно лишь догадываться, чего стоило организаторам ОРХЛ пролоббировать такое решение. Ведь все прежние попытки создания Межнациональной хоккейной лиги, Российской хоккейной лиги, Профессиональной хоккейной лиги были обречены только потому, что все спортивные функционеры, стоявшие «у руля» российского хоккея, никогда не учились законам спортивного бизнеса, а делиться властью в этой сфере не желали категорически.

Теперь во многих отраслях сферы услуг, индустрии развлечений отмечаются качественные изменения. Литература и кино, музыка и театр, спорт и балет — эти и другие области общечеловеческой культуры все больше и больше «коммерциализируются». Они становятся источниками дохода, получения выгоды, прибыли и требуют создания соответствующей инфраструктуры, которая позволит им вести успешную борьбу за «своего» зрителя. Профессиональный спорт в нашей стране во многом уже живет по рыночным законам. А одним из основных условий функционирования рынка является недопустимость жесткого административного регулирования, к которому так привыкли прибегать спортивные функционеры. Создатели Открытой хоккейной лиги в проектных документах впервые изложили цели и причины создания такой структуры, в которой теперешние спортивные чиновники должны вместе со спортивными менеджерами трудиться для достижения конкретных экономических результатов в профессиональном хоккее.

Хоккей в Советском Союзе, наряду с балетом и ракетами, олицетворял могу-

щество и торжество политического строя. Выбор бизнесменами хоккея как сферы своих коммерческих интересов вполне оправдан. Отдельной темой представляется создание спортивных лиг в индивидуальных видах спорта, что пока еще представляется чем-то из ряда вон выходящим. Но в общей копилке медалей чемпионатов мира, Европы, олимпиад некоторые из индивидуальных видов дадут фору коммерчески успешным, но «немедалеемким» футболу, хоккею, баскетболу.

Одной из причин, объясняющих низкую конкурентоспособность этих видов спорта по сравнению с игровыми видами, можно считать прежде всего то, что чемпионаты России по дзюдо, биатлону, стрельбе из лука проводятся в течение 2–3 дней. Таков календарь соревнований. Временной режим ограничивает масштабность и в определенном смысле значимость этих видов спорта в глазах «коммерческих» зрителей. О привлечении сетевых спонсоров, продаже прав трансляции, раскрутке спортивных звезд говорить вообще не приходится. Очевидно даже не специалисту, что существующая система проведения соревнований по индивидуальным видам спорта несовершенна и требует реформации.

Эксперты Центра спортивного менеджмента МФПА в качестве эксперимента смоделировали проект «Лига дзюдо». Если создание профессиональных спортивных лиг в игровых видах спорта представляется чем-то обыденным, то создание такой лиги в единоборствах выглядит, на первый взгляд, весьма необычно. Дзюдо, как выяснилось, будучи олимпийским видом единоборств и весьма привлекательным состязанием борцов, не является профессиональным видом спорта в его сегодняшней трактовке. Профессиональные контракты дзюдоистов с клубами в наше время — это большая редкость, самих соревнований между профессиональными клубами в календаре не предусмотрено. Вместе с тем

до 270 дней кандидаты в сборную России по дзюдо вынуждены проводить на учебно-тренировочных сборах во время подготовки к какому-нибудь первенству мира или Европы. И все это время они своей профессией «на хлеб» себе не зарабатывают. Развитие дзюдо на внутрироссийском рынке носит в большей степени заорганизованный характер. Как и в советские времена, проводятся различного рода соревнования, восстановительные мероприятия, тренировки. Но профессиональной привлекательности дзюдо очень и очень далеко до футбольных, хоккейных, баскетбольных «собратьев».

Реорганизация системы в дзюдо может начаться с проведения соревнований между клубами дзюдо в течение 8–9 месяцев в рамках «Лиги дзюдо». Эксперты предположили, что каждый профессиональный клуб дзюдо будет представлен командой из девяти человек (по одному в каждой весовой категории). Чемпионат России по дзюдо среди профессиональных клубов на начальном этапе может проводиться по «туровой» системе. В ряду преимуществ такой модели проведения соревнований прежде всего — создание рынков спортсменов-профессионалов, тренеров, спортивных менеджеров, спортивных арбитров, врачей, массажистов. Раскрутка звезд, рекламные контракты, работа с прессой, привлечение болельщиков на соревнования — вот главный стимул для работы такой структуры.

Рыночная конкуренция будет заставлять клубы укрепляться сильными спортсменами, бороться за «своего» зрителя, создавать современную инфраструктуру. Регулярный календарь позволит средствам массовой информации освещать чемпионат России по дзюдо так же подробно, как футбольное или хоккейное первенство. По мнению разработчиков, с небольшими изменениями такая модель может подтвердить свою жизнеспособность и в других видах спорта.

Таким образом, мы попытались определить пути дальнейшего развития спортивной отрасли, обусловленные прежде всего вторжением в спорт рыночных правил и норм. Одним из них, по нашему мнению, должно стать создание профессиональных спортивных корпораций — профессиональных лиг по видам спорта. В этом состоит важное условие полноценного развития спорта в условиях рыночной экономики, создающих среду партнерства клубов в бизнесе и соперничество только на спортивных площадках. Кроме того, это позволит определить некие общие правила конкурентной борьбы за зрителя. Последнее особенно важно, поскольку именно зритель определяет информационно-развлекательную ценность спортивно-зрелищных мероприятий и формирует результаты их экономической эффективности.

Статья поступила в редакцию 20.02.2008

S. Altukhov, Ph. D. (Econ.),

Director, Sport Management Center, Moscow University of Industry and Finance

NEW FORMS OF COMPETITIVE STRUGGLE FOR THE SPECTATORS' ATTENTION

A professional sport event today is a service that is rendered on a prepayment basis. This means the sports competition should be profitable for the stakeholders of the economic process and should become a true show that brings new and valuable information to a spectator. According to the author, the definition is a comprehensive reflection of the way the stakeholders interact when doing business within the industry. The market environment makes them find new competitive ways to win the spectators' attention.

УДК 339.13

Колесникова И. А., генеральный директор компании «СпортМенеджмент»

КАЧЕСТВО СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СПОРТА

Сегодня штатные сотрудники спортивных организаций и волонтеры занимаются вопросами перевозки людей и транспортировки багажа, аренды, расселения, обслуживания, подготовкой спортивных сооружений, контактами с прессой, спонсорами и властями, продажей билетов, рекламой и множеством других дел, перечислить которые практически невозможно.

Потребность в квалифицированных спортивных менеджерах велика как никогда. При этом готовить спортивных менеджеров в России стали сравнительно недавно. Об их профессиональных компетенциях, о российской и зарубежной практике подготовки спортивных менеджеров, о прямом влиянии на конкурентоспособность российского спорта качества подготовки спортивных менеджеров — в статье генерального директора компании «СпортМенеджмент» Колесниковой Ирины Артуровны.

О российской системе подготовки спортивных менеджеров

Сегодня в России существует несколько основных школ, занимающихся подготовкой спортивных менеджеров. К ним можно отнести Московскую финансово-промышленную академию, Московский государственный университет экономики статистики и информатики, Международную академию футбольной и спортивной индустрии (МАФСИ), Государственный университет управления, программу «Менеджмент в игровых видах спорта». Это наиболее известные в стране вузы, работающие в данной области. Что касается спортивных вузов, то, на

мой взгляд, из стен данных вузов выходят специалисты узкого профиля, например, спортивный директор команды или фитнес-клуба, т.е. специалисты, получающие подготовку, в большей мере связанную не с менеджментом, а со спортом.

Большая часть вузов осуществляет подготовку специалистов для индустрии спорта по программам либо второго высшего, либо бизнес-образования. Как пример бизнес-образования можно привести программу ГУУ «Менеджмент в игровых видах спорта» — относительно краткая по времени (срок обучения составляет один год), программа призвана не столько обучить, сколько познакомить слушателей с индустрией спорта как таковой и людьми, которые на текущий мо-

мент представляют в спорте управленческую элиту. Это скорее площадка для входа в круг делового общения и средство определения собственных интересов в спортивном бизнесе. На мой взгляд, программы второго высшего образования подходят к подготовке спортивных менеджеров более фундаментально. Подготовка длится в течение двух лет, и специалисты, которые проходят обучение в рамках этой программы, получают обязательный набор управленческих знаний, необходимых любому менеджеру, и спортивному в частности. Они вооружены знанием основ экономики, менеджмента, маркетинга, управления финансами и управления людьми.

Хочу отметить, что не случайно оба оргкомитета, занимавшиеся продвижением заявки Москвы как города-кандидата Олимпийских игр 2012 года и заявки Сочи на проведение Игр 2014 года, привлекали для подготовки своих будущих сотрудников именно лучшие экономические (а не спортивные) вузы. Для заявки Москвы это была совместная программа с Институтом бизнеса и делового администрирования Академии Народного Хозяйства при Правительстве России (ИБДА АНХ), а для заявки Сочи — МГИМО.

Не беру на себя смелость оценить сегодняшнюю систему подготовки спортивных менеджеров как качественную, поскольку отсутствует необходимая теоретическая база, например в сфере маркетинга спортивных соревнований, причем опыт формализованный, в виде книг, учебников, методических материалов. Единственное, что существует — это специалисты, привлекаемые вузами для проведения занятий, т.е. действующие спортивные менеджеры, которые достаточно давно работают в этой отрасли и к текущему моменту накопили большой практический опыт, который можно систематизировать и передавать следующему поколению. Поэтому фактически все программы используют

этих специалистов-практиков как содержательную базу для того, чтобы познакомить слушателей с практической стороной вопроса.

Также из-за недостатка теоретической базы все программы используют в большом количестве практику стажировок (в том числе зарубежных) и волонтерских программ. Поскольку если негде об этом прочитать, то, значит, нужно показать «живую», в режиме реального времени, как работает спортивная организация.

Что касается западных учебников (американских, английских), к сожалению, описываемые в них системы спортивного менеджмента в корне отличаются от российской. Это относится, прежде всего, к формированию материальной базы спорта: другие источники финансирования, соответственно, другие способы их поиска и привлечения. В качестве примеров отличий можно упомянуть развитие университетского спорта, большое количество коммерческих соревнований (и их конкуренцию), взаимодействие с телевидением в области продажи прав на показ событий. Очень интересный опыт.

Поэтому ситуация с американскими и английскими изданиями, посвященными менеджменту в спорте, такова: их, безусловно, нужно изучать, чтобы познакомиться с другими спортивными системами и почерпнуть полезный опыт, но, к сожалению, на практике в России их применение ограничено. Российских же книг по спортивному менеджменту или маркетингу всего две-три, и я не могу назвать их хорошими.

Вообще стоит заметить, что в России спорт был всегда очень закрытой отраслью. Это своего рода «государство в государстве» — независимые и неподконтрольные федерации, составляющие основу развития каждого вида спорта в стране, не приветствовали чужаков — менеджерами становились в подавляющем большинстве бывшие спортсмены. Одна-

ко изменившаяся экономическая ситуация в России, переход к рынку, коммерциализация спорта, а главное — необходимость вначале зарабатывать те деньги, которые ранее просто тратились и осваивались, заставляют федерации медленно и неохотно пересматривать свои кадровые предпочтения.

Если попытаться выделить сейчас наиболее востребованных спортом специалистов, то это менеджеры, управляющие финансами, маркетингом, организацией спортивных событий, занимающиеся рекламой и PR в спорте, и, безусловно, специалисты по управлению спортивными сооружениями.

Хочется подчеркнуть, что хороший спортивный менеджер должен быть, прежде всего, хорошим менеджером. Здесь важны как экономическое образование, навыки управления, так и качества личности. Конечно, в первую очередь, нужно любить и по-настоящему интересоваться спортом — ведь хорошо получается только то, что нравится. Во-вторых, спорт — сейчас один из наиболее активно развивающихся сегментов бизнеса, и, как на любом старте, нужно быть готовым к ненормированному рабочему дню, нерегулируемым задачам, работе в условиях риска и отсутствия времени.

Качество спортивных менеджеров и конкурентоспособность спорта

Очень долгое время существовала традиция, когда на любые позиции, связанные со спортом, приходили бывшие спортсмены, в том числе в спортивные федерации, в спортивные общества. В настоящее время эта традиция меняется, но тем не менее по сложившейся практике человеку, не занимающемуся спортом, не сделавшему карьеру в спорте, прийти в управление до-

статочно сложно, есть определенные барьеры. Кроме того, достаточно ограничен объем предложения со стороны работодателей, на которые может претендовать выпускник вуза. Будь то позиция в федерации либо позиция в компании, которая занимается организацией спортивных событий: спортивные юристы, специалисты PR, маркетологи, которые занимаются непосредственным взаимодействием с компанией для того, чтобы заключать партнерские соглашения с каким-то видом спорта, и т.д. Поскольку в целом рынок небольшой, то прийти в него и занять какую-то позицию сложно.

Сейчас появляется индустрия фитнеса, которая предоставляет большое количество рабочих мест, появляется индустрия корпоративного спорта (компании, которые этим занимаются, люди, которые это обслуживают) — достаточно большая площадка рабочих мест, появляются рекламные агентства, которые работают со спортом. Кроме того, чем ближе к Олимпиаде в Сочи, тем более востребованными будут специалисты. Это продолжится и после Олимпиады, поскольку общемировая тенденция сейчас — это занятия спортом, ведение здорового образа жизни.

На мой взгляд, можно выделить, по меньшей мере, два важнейших фактора, влияющих на повышение конкурентоспособности российского спорта и напрямую связанных с качеством спортивного менеджмента.

Во-первых, сильным фактором повышения конкурентоспособности как отдельных клубов, федераций, так и российского спорта в целом является приход новых менеджеров на руководящие посты в спортивном мире. За последние два года назначения на посты президентов, вице-президентов, директоров по маркетингу в различных федерациях, в том числе футбола, тенниса, баскетбола, осуществлялись в основном за счет менеджеров

с богатым опытом управления, бывших или нынешних владельцев клубов или членов советов директоров. Иными словами, на ведущие руководящие должности приходят практикующие управленцы с достаточно большим опытом работы зачастую в другой сфере — не в спорте. Кроме того, помимо прихода новых менеджеров заметна и еще одна сильная тенденция. Она связана с характером управления в принципе.

В России очень заметна тенденция прихода в спорт людей из властных структур. Это так называемый административный ресурс, и назначение представителей власти на стратегические управленческие позиции в федерации часто приводит к дополнительному толчку в развитии данного спорта, оживлению работы в федерации, проведению новых, значимых мероприятий, заключению новых контрактов. Приход бизнеса и власти в спорт стимулирует серьезный приток капитала в спортивную индустрию.

Очень показательными в этом смысле являются спортивные увлечения первых лиц государства, высоких должностных лиц, которые в определенном смысле способствуют резкому повышению престижности соответствующего вида спорта.

Второй фактор заключается в следующем. Отношение к России на международной спортивной арене определяется не только административным статусом того, кто стоит во главе спортивной федерации, и тем, какую должность он занимает в органах власти, а скорее международным влиянием, авторитетом и известностью этого руководителя в международных спортивных кругах.

Например, влияние Международного олимпийского комитета нельзя недооценивать, поскольку это очень значимая, ни от кого не зависящая автономная структура с четко выстроенной иерархией управления. Поэтому политические решения, связанные с выбором места проведения со-

ревнований, выбором судей, определяются отношениями между национальными и международными спортивными федерациями. Здесь особую значимость имеют люди, являющиеся бывшими известными спортсменами, способными влиять на мнения спортивных чиновников Международного олимпийского комитета. Например, по продвижению заявки «Сочи-2014» всемирно известными российскими спортсменами была проведена просто гигантская работа, включающая, по сути, частное общение с каждым из членов исполнительного комитета, презентацию России, организацию визитов в Россию, беседы уважаемых лиц, государственных и спортивных деятелей, которые доказывали стабильность заявки, подтверждали серьезность намерений.

Особенности финансирования в индустрии спорта

Как известно, деятельность бывшей системы советского спорта в основном обеспечивалась за счет государственного бюджета. На сегодняшний день страна перешла к другим реалиям. Потеряны сотни спортивных сооружений и баз, которые раньше были на дотации государства. Сегодня прежняя экономическая схема финансирования спорта не может в полной мере удовлетворить запросы многих спортивных организаций, тренеров и спортсменов.

Закономерно, что низкие зарплаты тренеров, недостаточное внимание к нуждам спортсменов (экипировку спортсмены иногда покупали себе сами), бесспорно, влияли на результаты спортивной подготовки. То, что сейчас в спорт приходит большое финансирование (резко повысилось финансирование со стороны государства и компаний — партнеров спортивных федераций), надеюсь,

позволит совершить серьезный прорыв: это и реконструкция старых и строительство новых современных спортивных сооружений, и приобретение федерациями и спортивными клубами современного оборудования, разработка методик, финансирование поездок на международные соревнования, участие спортсменов в коммерческих стартах (как правило, они требуют определенного финансового взноса).

Финансирование, действительно, во многом влияет на спортивные достижения: и на уровень подготовки спортсменов, и на завоевания соответствующих позиций на соревнованиях.

При этом сохраняется и государственное финансирование спорта, которое, безусловно, зависит от тех позиций, которые спортсмены занимают в тех или иных видах спорта. То есть чем больше медалей завоевала спортивная федерация, тем большее финансирование ей выделяется. Но это связано только с государственным финансированием, финансированием Олимпийского комитета России. Что касается партнеров спортивных клубов, то они, как правило, выбирают либо известные виды спорта, обладающие большой аудиторией (футбол, баскетбол, хоккей), для решения своих маркетинговых задач, либо определенные виды спорта, отвечающие внутренней идеологии компании, задачам развития ее бренда.

Сегодня много говорится о коммерциализации спорта, и российского в первую очередь. На мой взгляд, коммерциализация спорта — это плюс, если она идет на пользу развития спорта. Существует пример, который был связан с коммерциализацией Олимпийских игр: очень долгое время, до прихода в Международный Олимпийский Комитет (МОК) Хуана Антонио Самаранча, проведение Олимпийских игр пребывало в плачевном состоянии, терялся интерес к Олимпийским играм, в связи с многочисленными скандалами

терялся имидж Олимпийского комитета. И поскольку проведение соревнований такого уровня требует больших средств, МОК с трудом покрывал убытки.

С началом коммерциализации, изменением маркетинговой политики Международного Олимпийского Комитета, привлечением крупных денежных средств, партнеров ситуация стала меняться, начались скандалы с представителями МОК, которых обвиняли в получении взяток за поддержку того или иного города будущей Олимпиады, скандалы с назначениями в спортивных федерациях, покупка-продажа должностей. После этого были приняты меры, которые позволили МОК сохранить свое лицо и бренд олимпийского комитета. Бренд Олимпийских игр стал очень ценен, неся в себе ценности спорта и честной игры.

Сейчас Олимпиада — это событие, которое привлекает зрителей возможностью посмотреть на всех звезд спорта. И коммерциализация, скорее, помогает развитию различных видов спорта, поскольку МОК финансирует развитие спорта во всех странах.

Можно заметить, что на всех Олимпийских играх во время спортивных событий в месте проведения соревнований нет ни одной рекламы, она размещается только вокруг стадиона. Можно сказать, что Олимпийские игры выдержали этап массового привлечения денег, сохранили идеалы массового спорта, а эти деньги стали работать на развитие спорта.

Что касается российского спорта, то коммерциализация пока не является основой выстраивания гармоничных отношений спортивных федераций с коммерческими компаниями и наоборот. Встречались и чрезмерно высокие требования со стороны этих компаний, которые объективно вредили подготовке спортсменов, встречались и нарушения со стороны федераций, которые считали необязательным для себя выполнять требования кон-

трактов, по которым они получали финансирование для проведения соревнований, подготовки и приглашения спортсменов. Перегибы, безусловно, были и есть, но в настоящее время накоплен достаточно большой международный опыт, и, осмыслив его, Россия сможет достаточно быстро справиться с негативными сторонами коммерциализации.

Сообщество спортивных менеджеров

На мой взгляд, немаловажную роль в повышении конкурентоспособности российского спортивного менеджмента призваны сыграть профессиональные объединения, сообщества. И примером такого объединения может служить наше Сообщество спортивных менеджеров, которое образовалось на sportmanagement.ru — более 600 зарегистрированных участников проекта, которые объединены в профессиональное сообщество/клуб тех, кто работает в спорте. Это как действующие спортивные менеджеры, занимающие определенные руководящие позиции — представители спортивных федераций, государственных структур, организаторов соревнований, в том числе компаний, развивающих корпоративный спорт; представители производителей спортивных товаров; юридические и аудиторские компании, обслуживающие спорт; маркетинговые и PR-агентства; представители СМИ, так и студенты, которые учатся по специальности «спортивный менеджмент» с целью последующей работы в спорте.

Одна из важнейших задач Сообщества — это развитие спортивной отрасли в целом через доступность материалов, информации, повышение уровня и качества спортивного менеджмента; нашей задачей также является открыть доступ молодым менеджерам в эту отрасль, снять сущес-

твующие барьеры, предоставить возможность попадания молодых менеджеров на определенные позиции с учетом их профессиональных качеств, а не по принципу знакомств.

Когда мы начинали проект sportmanagement.ru, было очень мало информации по спортивному менеджменту. Мы искали хоть какую-то литературу, статьи, переводили самостоятельно материалы, выискивали в газетах и телевизионных программах интервью первых лиц, где они случайно озвучивали цифры и факты, которые мы потом систематизировали, сравнивали и анализировали.

Сейчас Сообщество позволяет своим участникам получать информацию о деловых спортивных событиях, мероприятиях, проходящих в спортивной индустрии, узнавать новости, изучать аналитические материалы по спортивному бизнесу, а также обмениваться информацией о вакансиях в спортивных организациях. Кроме того, участники сообщества периодически встречаются на различных мероприятиях. Мы — это сообщество, которое развивает само себя. Такое взаимодействие позволяет нам эффективно решать профессиональные задачи, делиться опытом, объединяться для выполнения какого-либо проекта.

Подводя итоги, следует еще раз подчеркнуть, что у российского спорта был и остается огромный потенциал. Мы очень развитая в спортивном отношении держава — огромный спектр видов спорта, большое количество спортсменов.

За последние два-три года индустрия переживает качественный скачок — строятся новые спортивные сооружения, возвращаются в Россию именитые тренеры, идет приток инвестиций и кадров, растет интерес бизнеса к спорту. Развивается как массовый спорт (и фитнес-индустрия в частности), так и профессиональный. Появляются первые коммерческие турниры, растет конкуренция компаний корпо-

ративного спорта, появляются спортивные маркетинговые агентства.

На мой взгляд, недалеко то время, когда российский спортивный менеджмент будет соответствовать лучшим международным образцам. Во многом это предопределяется тем, что спорт сегодня стал одним из приоритетных направлений в развитии страны, а Зимняя Олимпиада в Сочи 2014 года фактически заняла позиции национального проекта.

Литература

1. *Даффи Н., Хупер Дж.* Брендинг на страстях. М.: Вершина, 2006.

2. *Томич М.* Основы менеджмента в спорте. М.: Международная академия футбольной и спортивной индустрии, 2005.
3. *Переверзин И. И.* Искусство спортивного менеджмента. М.: Советский спорт, 2004.

Интернет-ресурсы

www.sports.ru;
www.allsport.ru;
www.sportmanagement.ru;
www.sportbusiness.com;
www.sportcal.com

Статья поступила в редакцию 24.12.2007

I. Kolesnikova,
Director-General of Sports Management Co.

SPORT MANAGEMENT QUALITY AND THE SPORTS TEAMS' COMPETITIVENESS

Modern sports are gradually becoming a business sector. Olympic Games, tournaments and championships are not just sporting events and spectacular shows, they are part of a business, to some extent. Sports management companies' staff members and volunteers who work there are engaged in solving such problems as arranging the sportsmen and their luggage transportation and hotel accommodation and servicing, premises leasing, stadiums checks to make them ready for use, making contacts with the media, state bodies and sponsors' representatives, ticket sales, placing the show advertisements, and other problems.

The demand for qualified sports managers now is extremely high. The Russian universities began training the sports managers not long ago. The article author speaks about the professional competences a sports manager should have, about the Russian and international sports manager training best practices and about the direct correlation between the quality of managers' training and the sports teams' competitiveness level.

УДК 339.025

Курашвили В.А., д. м. н., начальник отдела Центра инновационных спортивных технологий (г. Москва)

НЕРЕШЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗВИТИИ ФИТНЕС-ИНДУСТРИИ

Спрос на фитнес-услуги в России, как утверждают эксперты, в последние пять-шесть лет существенно увеличился. Изменилась культура потребления, стало модно вести здоровый образ жизни, хорошо выглядеть.

Вместе с тем интерес значительного числа предпринимателей к рынку фитнес-услуг пока сдерживают два главных фактора. Первый — недостаток подходящих помещений и высокая, по мнению бизнесменов, арендная плата. Вторая проблема рынка фитнеса — отсутствие системной поддержки индустрии спорта и здоровья со стороны государства, хотя целесообразность того, чтобы сделать фитнес более доступным и массовым, очевидна.

Современная государственная политика в области физической культуры и спорта ставит своей целью укрепление здоровья нации как одного из факторов национальной безопасности страны. Широкое распространение получили различные формы спортивно-оздоровительной работы с населением. Российский рынок спортивно-оздоровительных услуг — один из самых быстрорастущих. За несколько последних лет он только в Москве увеличился в два раза и достиг, по данным агентства маркетинговых и социологических исследований *MAGRAM Market Research*, 600–650 млн долл.

Общероссийский же рынок фитнес-услуг оценивается в полмиллиарда долл. За последние два года число фитнес-клубов в Москве выросло более чем вдвое — с 200 клубов в 2004 г. до 320–350 (оценки разнятся) в 2006-м. Но, несмотря на уже внушительные размеры и быстрые темпы рос-

та, потенциал развития фитнес-индустрии в Москве и тем более в России остается огромным¹.

Сегодня фитнесом у нас занимаются чуть более 300 тыс. человек — это лишь 0,2% населения. Для сравнения: в США — мировой лидер в данной области — фитнесом увлечены 14,1% жителей (39,4 млн человек). Даже если взять менее развитый британский рынок, разница будет ощутима — в Британии фитнесом занимаются 6% жителей (3,5 млн человек). Проигрываем мы и «на столичном уровне». В Лондоне фитнесом занимаются 26% населения, а в Москве — всего 2%. Тем не менее и в Москве уже чувствуется жесткая конкуренция².

Рыночная экономика диктует свои правила, состоящие из набора принципов и правил игры. Чтобы преуспеть в этой

¹ ЦБТ «Бионика». Биллинговые системы для фитнес-центров. 2007.

² Там же.

сфере, руководители фитнес-клубов должны решать целый комплекс проблем.

В настоящее время применение информационных и компьютерных технологий становится неотъемлемым атрибутом успеха в конкурентной борьбе. Менеджерам и маркетологам фитнес-клуба приходится проводить большой объем аналитической работы для выявления основных тенденций развития организации, изменений в клиентской базе и потребностях клиентов, а также для разработки комплекса маркетинговых и управленческих мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности клуба.

Пионером в этой области выступили Соединенные Штаты, где накоплен солидный опыт в индустрии спортивно-оздоровительных услуг. Развитие компьютерных технологий позволяет теперь оплачивать членство в фитнес-клубе (также счета за электричество, телефон и кабельное телевидение) с помощью домашнего компьютера. Ежегодно только в США совершается более 12 млрд подобных транзакций. Нетрудно догадаться, что за легкостью, с которой проводятся онлайн-платежи, стоят совершенные программные продукты, позволяющие в доли секунды обрабатывать и распределять многомиллионные денежные потоки³.

Большинство фитнес-сетей в США являются клиентами программы *CheckFree Club Manager*. Эта программа позволяет почти полностью избавиться от бумажной работы, максимально рационализировать работу персонала, снизить операционные расходы, оптимизировать финансовый оборот, а также содержит новые подходы в продаже членских абонементов и удержании уже существующих клиентов. В целом, доходы *CheckFree* от продаж прикладных программ выросли за последний год на 23%⁴.

³ Ammon Robin Jr, Richard M Southall and David A Blair. *Sport Facility Management. Fitness Information Technology, January 2006.*

⁴ Указ. соч. ЦБТ «Бионика»; *CheckFree Health & Fitness. CheckFree Club Manager Brochure, 2007.*

Аналогичное программное обеспечение для фитнес-клубов предлагают компании *eVendo Inc, Health Club Systems Corp., SmartLink* и др., которые тесно взаимодействуют с Национальным альянсом фитнес-бизнеса (*National Fitness Business Alliance*)⁵.

У нас в России во многих крупных клубах также применяются биллинговые системы с использованием магнитных карт, которые предназначены для предприятий сферы услуг, для организации удобной работы с клиентами, внедрения системы скидок и бонусов, упорядочения учета выполнения заказов. Работа системы базируется на существовании виртуальных счетов клиентов и обеспечении работы с ними на основе предъявления магнитных карт в качестве идентификатора⁶.

В ряде отечественных фитнес-клубов внедрена система для контроля деятельности персонала. Каждый сотрудник зарегистрирован в системе, при этом ему выдается персональная пластиковая карта. Информация на карте включает данные о владельце пропуска, его режиме работы, форме допуска, фотографию в электронном виде, номер отдела или подразделения, табельный номер, учетный код и т. п.

Система основана на использовании каждым членом клуба индивидуальной смарт-карты, на которой находится персональная информация о нем, тренировочные программы, заданные параметры, требования к выполнению упражнения и фактические результаты. Программа позволяет инструкторам корректировать ре-

⁵ Cuneen Jacquelyn and M Joy Sidwell. *Sport Management Field Experiences. Fitness Information Technology, January 2003; Kaplan Robert S., David P. Norton — The BSC: Translating Strategy into Action. 1996; Pitts Brenda G. Sport Marketing In The New Millennium: Papers from the Third Annual Conference of the Sport Marketing Association. March 2007.*

⁶ Алеф-Е. Информационно-аналитическая биллинговая система для спортивных центров, фитнес-клубов, бассейнов. Екатеринбург, 2006; ЦБТ «Бионика». Биллинговые системы для фитнес-центров. 2007.

зультаты тренировок клиентов онлайн. Функциональные возможности позволяют посетителям получить рекомендации по оптимальной физической нагрузке в соответствии с персональным планом.

Для администрации становится возможным контролировать посещаемость клуба, получать отчет о нагрузке и частоте использования тренажеров, контролировать работу инструкторов и т.д. Подобный сервис используется, например, в клубах «N-ergo», «ENJOY!» и во многих других⁷.

Для обработки финансовой информации во многих клубах уже используются системы «UNIVERSE — Фитнес», «Clubwise», «Металинк Фитнес Менеджер» и др. Эти системы позволяют проводить автоматизированный учет экономических аспектов деятельности спортивных клубов. Например, компания «A&A Клуб» предлагает специализированное программное обеспечение для комплексной автоматизации спортивных и фитнес-клубов: учет работы с клиентами, инструкторами и контрагентами, интеграция с офисным ПО и др.⁸.

В подобных информационных системах накапливаются значительные объемы учетной информации, однако ее использование для поддержки принятия управленческих решений затруднено. Для эффективной работы нужны более интегральные, обобщенные показатели результативности персонала.

Под показателем результативности (*Performance Measure*) в самом широком смысле понимают описательный или количественный индикатор, характеризующий результат деятельности или успешность движения к достижению поставленной цели. Показатели результативности могут

⁷ ЦБТ «Бионика». Биллинговые системы для фитнес-центров. 2007.

⁸ Программный комплекс «Металинк Фитнес Менеджер» // Элитный персонал. 2002. № 10. 19 марта; ЦБТ «Бионика». Биллинговые системы для фитнес-центров. 2007.

служить как для оценки деятельности клуба в целом, так и для оценки деятельности каждого сотрудника.

Сбалансированная система показателей (*Balanced Scorecard*) — это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору показателей. Сбалансированная система должна использовать измеряемые показатели по крайней мере в следующих четырех направлениях:

- финансовое направление, рассматривающее эффективность деятельности компании с точки зрения отдачи на вложенный капитал;
- оценка полезности товаров и услуг компаний с точки зрения конечных потребителей;
- внутренняя операционная эффективность, оценивающая эффективность внутренней организации бизнес-процессов;
- инновации и обучение, т.е. способность организации к восприятию новых идей, ее гибкость, ориентация на постоянные улучшения⁹.

Хотя система сбалансированных показателей уже давно с успехом применяется в различных областях экономики, в фитнес-индустрии эта методика начала применяться недавно. Примером может служить американский фитнес-клуб «Горизонт Фитнес» (*Horizon Fitness*), г. Мэдисон, штат Висконсин (*Madison, Wisconsin*).

Директор этого клуба Боб Уип (*Bob Whip*) рассказал, как ему и команде менедже-

⁹ Каплан Роберт С., Дейвид П. Нортон. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей // Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2004; Каплан Роберт, Дейвид Нортон. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: Олимп-Бизнес, 2005; Массарская О. Г. Современные информационные технологии повышения эффективности управления спортивными клубами // Современные наукоемкие технологии. 2007, № 11; *The IHRSA 2007 Global Report: The State of the Health Club Industry — fitness business. 2007.*

ров удалось трансформировать стратегию, предлагаемую системой *BSC*, в план действий каждого сотрудника. Так был создан мощный инструмент, позволяющий наглядно проследить эффективность деятельности работников. Итоги работы обсуждаются на ежемесячных совещаниях. В короткое время клуб добился заметных успехов.

Важно отметить, что при использовании системы сбалансированных показателей значительно упрощаются вопросы бюджетирования. Например, если предлагаемые кем-то дополнительные расходы не соответствуют утвержденной стратегии клуба, они немедленно отвергаются.

Боб Уип, в частности, отмечает, что система сбалансированных показателей позволяет сфокусироваться на годовом бюджете, экономит время, силы и эмоции, которые в противном случае пришлось бы выплескивать на совете директоров.

Система сбалансированных показателей (*BSC*) позволила клубу за три года увеличить оборот до 85 млн долл. Благодаря *BSC* была создана стройная система обучения и мотивации сотрудников, ориентированная на стратегию клуба. «Благодаря гибкости системы *BSC*, ее можно рекомендовать любой компании, — подчеркивает Боб. — Без нее мы бы не добились столь впечатляющих результатов»¹⁰.

Однако системой сбалансированных показателей не исчерпывается перечень инновационных разработок для фитнес-индустрии. Компания *Fitness Venture Group* — поставщик программных *Web*-платформ для использования в области спортивной подготовки — объявила о запуске *HealthClubDirect.com* — частного электронного рынка для покупки и продажи спортивных товаров и услуг.

Технологию, услуги хостинга и эксплуатационную поддержку рынка предоставила фирма *PurchasePro* — поставщик решений

для электронной *B2B*-коммерции. О своем решении воспользоваться услугами *HealthClubDirect.com* уже заявили представители *Gold's Gym International* — крупной сети спортивных клубов, имеющей 560 отделений в разных странах мира и расходуемой на материально-техническое обеспечение около 100 млн долл. в год.

Программные решения *Fitness Venture Group* позволяют владельцам и операторам спортивных клубов привлекать и принимать новых членов через Интернет, повышать эффективность отношений с тренерами и пользователями, а также предлагать интерактивные программы физической подготовки и здорового питания. Создание электронного рынка на основе технологии *PurchasePro* позволяет *Fitness Venture Group* предложить владельцам и операторам спортивных клубов комплексное электронно-коммерческое Интернет-решение как для продающей, так и для покупающей стороны.

По словам представителей руководства *Fitness Venture Group*, *HealthClubDirect.com* станет удобным инструментом для приобретения всех необходимых для повседневной работы товаров: от строительных материалов до приспособлений и средств для уборки. В настоящее время только в США открыто более 17 тыс. спортивных клубов; как полагают в *Fitness Venture Group*, *HealthClubDirect.com* со временем станет основным средством снабжения спортивных отделов супермаркетов, гостиниц, саун и военных баз¹¹.

Одна из актуальных задач, стоящих перед менеджментом фитнес-клуба, это активная работа с клиентами, а именно: переписка, рассылка информации, новостей, уведомлений и т.п. По сути, это отдельный сервис клуба, организованный для клиента. Опыт США показывает, что выжить в конку-

¹⁰ Kaplan Robert S., David P.Norton — *The BSC: Translating Strategy into Action*. 1996.

¹¹ Kaplan Robert S., David P.Norton — *The BSC: Translating Strategy into Action*. 1996; Niven Paul R. — *BSC Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. 2000.

рентной борьбе можно только с помощью высоких технологий. Так, Рик Столлмейер (*Rick Stollmeyer*), основатель и президент компании «МайндБоди Онлайн» (*MindBody Online*), считает, что только таким путем фитнес-клуб может завоевать клиентов. «Мы видим четкую тенденцию — повисить качество работы персонала и более полно удовлетворить запросы посетителей можно лучше всего с помощью Веб-сервиса»¹². Имеется в виду, что клуб создает интернет-ресурс, на котором каждый клиент может записаться на удобное для него время тренировок, получить консультацию по вопросам диетологии и т.д. Разумеется, с помощью этого ресурса можно также производить оплату услуг.

Стив Рут (*Steve Ruth*), директор по продажам фитнес-клуба «Афелион», г. Хьюстон, штат Техас (*Aphelion, Houston, Texas*) рассказывает, что благодаря этому программному обеспечению небольшой клуб всего с 300 членами превратился в мощный центр с 8 тыс. членов. Специалисты фитнес-индустрии считают, что будущее — за «интегративным сервисом». Современный софт (программное обеспечение) позволяет персонализировать для каждого клиента величины физической нагрузки, составлять индивидуальный пищевой рацион и т.д. Важно отметить, что Интернет-ресурс клуба должен быть предназначен не только исключительно для зарегистрированных членов. Важно, чтобы каждый посетитель сайта мог получить информацию, зарегистрироваться, оплатить членство и проч.¹³.

Сходные разработки имеются и на российском рынке. Так, компания «РБК СОФТ» разработала Интернет-ресурс для клуба «Фитнес Формула». Благодаря этому ресурсу каждый желающий может найти расписа-

ние занятий, описание программ и уроков, заказать клубную карту. Ранее компания «РБК СОФТ» создавала Интернет-представительства спортклубов и фитнес-центров (сеть *World Class Fitness Clubs, Orange Fitness, Janinn Fitness, Зебра-Фитнес* и др.).

Сеть *L'OrangeGYM*, которая на данный момент насчитывает три фитнес-клуба, расположенных в центре Москвы, заказала систему, учитывающую специфику бизнеса фитнес-клуба и имеющую интуитивно понятный интерфейс. Компания РИНТИ реализовала проект с использованием среды разработки бизнес-приложений *Business Object Builder*. Система «РИНТИ Фитнес» предназначена для комплексной автоматизации бизнес-процессов фитнес-клуба, связанных с продажей абонементов, услуг и дополнительного сервиса, обслуживанием клиентов, маркетинговыми исследованиями и т.д.

Заключение

С каждым годом конкуренция среди фитнес-клубов обостряется, и теперь, когда у многих клиентов есть выбор из двух и более клубов, приходится предпринимать особые усилия для того, чтобы потенциальный клиент выбрал именно ваш клуб. Мировой, да и отечественный опыт показывают, что путь к повышению эффективности и прибыльности клуба проходит через инновационные технологии.

Благодаря глобализации любые, самые современные методы оптимизации бизнес-процессов в фитнес-индустрии становятся доступными. На сегодняшний день деятельность всех подразделений фитнес-клуба призвана реализовать концепцию интегрального сервиса, который за счет использования интернет-технологий позволяет не только автоматизировать составление отчетов по различным аспектам деятельности, но и предоставить клиентам клуба новые возможности.

¹² Pitts Brenda G. *Sport Marketing In The New Millennium: Papers from the Third Annual Conference of the Sport Marketing Association. March 2007.*

¹³ *The IHRSA 2007 Global Report: The State of the Health Club Industry — fitness business. 2007.*

До недавнего времени считалось, что использование новых технологий доступно только крупному бизнесу. С широким распространением технологий и их удешевлением, присоединиться к этому процессу вполне по силам небольшим фитнес-клубам. Интернет-технологии нового поколения, значительно снижают затраты на коммуникации, поиск необходимых данных, предоставление и получение услуг в онлайн. Это означает, что небольшие компании сравнялись в своих технических возможностях с крупным бизнесом и в некоторых случаях даже обогнали его. Такой феномен — огромный шаг в демократизации информационных технологий.

Проблема состоит в том, что существует разрыв между владельцами фитнес-клубов и топ-менеджерами, с одной стороны, и специалистами по информационным технологиям (IT) — с другой. Пока, если говорить откровенно, многие российские менеджеры до сих пор считают IT-технологии выдумкой заморских «гуру менеджмента» или нездоровым увлечением доморощенных консультантов. Следует признать, что инновационные информационные технологии предлагают такие методы управления спортивно-оздоровительными комплексами, которые требуют нового уровня подготовки и тематического совершенствования персонала.

Решение этой задачи, на наш взгляд, может быть найдено путем проведения широкой просветительской компании по освоению новых технических, программных, технологических средств, предназначенных для обработки информации, разработки оптимальных стратегий и поддержки принятия управленческих решений в индустрии фитнеса.

Литература

1. *Алеф-Е.* Информационно-аналитическая биллинговая система для спортивных центров, фитнес-клубов, бассейнов. Екатеринбург, 2006.
2. *Каплан Роберт С., Дейвид П. Нортон.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей/ Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2004.
3. *Фридаг Х. Р., Шмидт В.* Сбалансированная система показателей: Руководство по внедрению. 2004.
4. ЦБТ «Бионика». Биллинговые системы для фитнес-центров. 2007.
5. *Ammon Robin Jr., Richard M. Southall and David A. Blair.* *Sport Facility Management. Fitness Information Technology, January 2006.*
6. *CheckFree Health & Fitness. CheckFree Club Manager Brochure, 2007.*
7. *Pitts Brenda G.* *Sport Marketing In The New Millennium: Papers from the Third Annual Conference of the Sport Marketing Association. March 2007.*
8. *The IHRSA 2007 Global Report: The State of the Health Club Industry — fitness business. 2007.*

Статья поступила в редакцию 24.10.2007

V. Kurashvili, M. D., Department Head, Center for Innovative Sports Technology, Moscow

OPEN MANAGEMENT PROBLEMS IN RECREATION AND FITNESS INDUSTRY

According some estimates, the demand for the fitness-related services has grown substantially during the past 5 to 6 years in this country. The consumer culture has changed. A healthy life style and wellness are now trendy.

However, there are 2 main factors that hamper the development of the many businessmen's interest in investing into fitness. Firstly, there is a lack of appropriate premises for lease and, according to the businessmen, the lease payments are too high. Secondly, the state bodies do not support sports and fitness industry systemically although it is clearly appropriate to make the fitness-related services accessible to the wide public.

УДК 330.101

Маленков Ю. А., д. э. н., профессор Санкт-Петербургского государственного университета, академик Петровской Академии наук и искусств и Российской академии транспорта

ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПЕРЕОРИЕНТАЦИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ И ОБЩЕСТВА

В современной России впервые за последние десятилетия достигнута относительная экономическая, финансовая и социальная стабильность. Однако экономическое положение России, несмотря на экономический рост, в последние годы продолжает оставаться сложным и проблемным в связи с воздействием на его развитие ряда внешних и внутренних деструктивных факторов.

По мнению автора статьи, стратегические ошибки в России не являются случайными, более того, их возникновение и повторение являются проявлением закономерности. Данная закономерность мало связана с социально-экономическим строем, а в первую очередь зависит от типа мышления, исторических традиций и пронизывающей все общество бюрократии.

1. Объективная необходимость стратегической переориентации российской экономики и общества

История развития России, как правило, рассматривалась и рассматривается с позиций акцентов на достигнутые в разное время успехи в различных сферах — расширение территорий, укрепление государственности, преодоление разрухи, рост экономики, переход к новым демократическим институтам, рост потенциала. Крупные стратегические просчеты и неудачи при этом считаются случайными, временными, не имеющими характера закономерности.

Однако с научной точки зрения такой подход совершенно не оправдан. Подход с таких позиций не может объяснить, почему в течение многих столетий в развитии эко-

номики и общества России все время повторялись и повторяются одни и те же стратегические просчеты и ошибки, что к ним приводит, как их устранить и, главное, предотвратить.

При объективном научном анализе истории российской экономики и общества возникает явление, называемое «дежавю» («уже видели»). История развития России в действительности — это непрерывная цепь сочетания трагических, крупных стратегических ошибок верхних эшелонов управления, заблуждений общества и отсутствия навыка извлечения ошибок из опыта прошлых периодов, которые всегда считаются не соответствующими «новым временам».

Но при изучении процессов развития общества с позиций стратегических моделей, процессов и решений отчетливо видна закономерность повторения одних

и тех же стратегических просчетов, вызывавших крупные социально-экономические катастрофы в различные периоды.

Возьмем, на первый взгляд, два совершенно разных примера — Первую мировую войну (1914 г.), которая оказалась для России мощнейшим импульсом к дальнейшим катастрофам, и начало Великой Отечественной войны (1941 г.). В обоих случаях действовали совершенно разные социально-экономические формации. В первом случае — капиталистическая формация, причем, как известно, капитализм достиг в России к 1914 г. чрезвычайно высокого уровня развития и, по оценкам многих видных деятелей, переходил в высшую стадию развития. Во втором случае — социалистическая. В эти два периода были разные социальные системы, условия, технологии, вооружение, уровни образования, между двумя катастрофами прошло 27 лет, треть столетия. Различия были во всем, кроме результатов и причин катастроф.

В обоих случаях катастрофы вызвали колоссальные потери человеческого и экономического потенциалов, отбросили российское общество и экономику на 50–70 лет назад и являются одной из причин нынешнего положения страны в процессе развития мировой экономики.

При системном изучении данных событий с позиций теории управления видно, что их невозможно объяснить какими-то особыми техническими, экономическими или политическими факторами, ведь они были принципиально различны. Существует лишь одно объяснение — закономерность повторения грубых стратегических просчетов.

В обоих случаях катастрофам предшествовали стратегические события, их предвестники. В первом случае — русско-японская война (1904–1905 гг.). Поражение в ней России не оказало никакого влияния на изменение ее стратегии в Первой мировой войне. Также не повлияли на характер действий в Великой Отечественной войне стратегические ошибки в предшествовав-

шей войне СССР с Финляндией и конфликтах с Японией.

В обоих случаях в условиях кризисов проявились самые слабые звенья российского общества:

- низкое качество управления, грубые стратегические ошибки, которые упорно не хотели признать и устранить, хотя для этого имелись все возможности;

- вместо выявления и устранения дефектов управления, которые привели к крупным потерям, ограничились видимостью действий, проведением ряда бюрократических мер;

- осталось неосознанным, что причинами катастрофических последствий было всего лишь несколько стратегических просчетов, которые можно было предотвратить без особых дополнительных затрат;

- полностью игнорировалось мнение специалистов, которые предупреждали о возможности тяжелых последствий, вместо того, чтобы систематизировать обобщения и провести их анализ. Апофеозом служат проведенные руководством за год до начала Великой Отечественной войны штабные игры (модель будущих военных действий), в которых Г. К. Жуков, выступая на стороне «синих» (противника), в точности показал, как будет развиваться начало Великой Отечественной войны, и воспроизвел модели катастроф Советской армии. Хотя в штабной игре победили «синие», никаких выводов не было сделано;

- руководство страны скрыло от общества истинные причины катастроф и истинных виновных;

- для российского управления всех периодов исторически были характерны высокий уровень бюрократии, подавление инициативы и самостоятельности, принятие ошибочных решений и упорное нежелание руководства признавать свои ошибки;

- стратегическая переориентация всегда проводилась с опозданием, с крупными ошибками и сопровождалась большими человеческими и экономическими потерями.

Такие выводы могут быть сделаны по любому периоду исторического развития России, ее экономики, общества. Следует подчеркнуть, что закономерное повторение катаклизмов, кризисов и катастроф различного рода в России не может быть объяснено только личностными факторами отдельных руководителей или особыми условиями окружающей среды.

Основной вывод, который следует сделать из приведенного и других многочисленных примеров, заключается в том, что *стратегические ошибки в России не являются случайными, более того, их возникновение и повторение являются проявлением закономерности. Данная закономерность мало связана с социально-экономическим строем, а в первую очередь зависит от типа мышления, исторических традиций и понижающей все общество бюрократии.*

В современной России впервые за последние десятилетия достигнута относительная экономическая, финансовая и социальная стабильность. Этот период, безусловно, может быть использован для перехода к новому качеству развития, переходу общества на новую ступень качества жизни, достижению высокой устойчивости, конкурентоспособности. Сегодня по ряду макроэкономических показателей Россия вышла в число мировых лидеров, в частности по уровню валового национального продукта, дефициту бюджета, накоплению стабилизационных резервов.

Однако экономическое положение России, несмотря на экономический рост в последние годы, продолжает оставаться сложным и проблемным в связи с воздействием на его развитие ряда внешних и внутренних деструктивных факторов, сильной зависимостью экономики страны от мировой конъюнктуры цен на энергоносители и другие ресурсы, которые поставляются на экспорт. Основная часть доходов страны формируется из доходов от экспортно-ориентированных отраслей по продаже ресурсов, а также ряда отраслей, использующих срав-

нительно низкие технологии: строительство, пищевая промышленность, энергетика.

Кроме роста валового национального продукта, необходимо решить проблему качества этого роста, увеличения доли наукоемкой продукции, роста вклада в него среднего и малого бизнеса. Для этого следует сравнивать уровень и структуру конкурентоспособности российских компаний и экономики не с внутренними, а с мировыми уровнями. Несмотря на рост валового национального продукта, в мировом рейтинге конкурентоспособности стран Россия занимает 54-е место, значительно отставая от многих других промышленно развитых государств (*The Business Competitiveness Index — BCI 2006. IMD*).

В стране медленно внедряются инновации в производство, сохраняется высокий уровень бедности.

Данные Российской академии наук и Центрального экономико-математического института показывают, что по инновационному развитию в России отмечается достижение предельно низких уровней по критически важным показателям (табл. 1).

Высокий уровень развития стран в современной мировой экономике обеспечивается в первую очередь за счет лидерства в сферах высоких технологий. Но как показывает развитие некоторых государств (Россия, ряд стран — членов ОПЭК экспортеров нефти), он может временно достигаться в основном за счет продажи природных ресурсов. Однако такое развитие является неустойчивым и, как показывают прогнозы ученых, в течение ближайших 30–50 лет будет прекращено вследствие действия любого из факторов — истощение ресурсов, климатические изменения, спад спроса на энергоресурсы, действие известной силы М.Портера — появление субституттов (замены) существующих энергоресурсов. Любой из этих факторов приведет к экономическому спаду, за которым сразу последует социальный взрыв.

Таблица 1

Характеристика уровня инновационного развития РФ¹
(Индикаторы научно-технической безопасности ПО данным РАН и ЦЭМИ)

Индикаторы	2003, факт.	Критическое значение	Относительное значение
Доля расходов НИОКР к ВВП, %	1,28	2	0,64
Доля работников НИР и ОКР, в числ. населения	0,61	1	0,76
Доля заработной платы по отношению к среднему уровню (гос. сектор)	114	160	0,71
Индекс старения исследователей (>60/<40)	0,79	0,2	0,4
Уд. вес наукоемкой продукции	13	25	0,52
Индекс старения производства (>20/<10)	3,6	0,3–1	0,28
Инвестиции в сектор знаний, в высшее образование	1,8	4,7	0,38
Общий показатель научно-технической безопасности			0,52 < крит. уровня

Вследствие осознания этого в России в последние годы сделаны попытки изменить характер экономического развития посредством концентрации сил на ряде направлений научно-технического прогресса, в том числе развитие нанотехнологий, аэро- и космической промышленности, биотехнологий, а также ряда других направлений.

Однако на этом пути существует ряд серьезных барьеров.

Успешный подъем на качественно новую ступень развития экономики и общества может быть осуществлен, но при выявлении и использовании в управлении системных закономерностей развития, ключевых факторов успеха, механизмов активизации инновационного развития в современной российской экономике и обществе.

В многочисленных научных исследованиях изучаются различные аспекты развития российской экономики и общества, разрабатываются прогнозы на длительные периоды, сопоставляются те или иные процессы с процессами развития зарубежных стран. Однако до настоящего времени не разработана и не изучена в полной мере целостная системная модель развития российской экономики и общества в условиях действия внутренних и внешних деструктивных факторов.

2. Деструктивные факторы, влияющие на развитие российской экономики и общества, и пути стратегического противодействия им

Для эффективного противодействия деструктивным факторам необходимо понимание их характера и особенностей

¹ Инновационный менеджмент в России: вопросы стратегического управления и научно-технической безопасности / Рук. авт. колл. В.Л. Макаров, А.Е. Варшавский. М.: Наука, 2004.

действия, системное моделирование стратегических проблем развития экономики и общества.

Предлагается следующая системная модель стратегических проблем развития российской экономики и общества (рис. 1).

Структура модели включает следующие уровни.

На первом уровне находятся главные внешние стратегические угрозы.

К ним относятся: глобальный экономический кризис, глобальные климатические изменения, крупномасштабные чрезвычайные ситуации, способные уничтожить целые страны, ухудшение геополитической ситуации.

На втором уровне — экономика, включающая 4 основных слоя (уровня), а именно:

- *новую экономику*, переход к которой превращает страну в одного из лидеров мировой экономики;

- *открытую экономику*, это так называемая «белая», или прозрачная экономика, которая соответствует законодательству и принципам социальной ответственности;

- *«серую» и «деструктивную» экономику*. Это два вида экономики, которые образуют так называемую теневую экономику. Однако последнюю следует дифференцировать. «Серая» экономика представляет собой уклонение от налогов, широко распространенное в России, производство продукции и услуг без государственной регистрации или сертификации, продажу контрафактной продукции. Ее особенность в том, что она наносит экономический ущерб, но не приносит вреда людям непосредственно, значительная часть населения извлекает выгоду из покупки такой продукции, которая продается дешевле продукции открытой экономики. Главный ущерб при этом несет государство, его бюджетная сфера, производители.

Деструктивная экономика — это экономика, физически уничтожающая общество и государство, подрывающая его основы (рис. 1). К ней относится все, что наносит ущерб жизнедеятельности людей, уничтожает окружающую среду. В том числе производство и сбыт наркотиков, торговля людьми и подпольная торговля органами для трансплантации, подделка лекарств, производство вредных продуктов и т. д., браконьерство, загрязнение окружающей среды, убийства по заказу в целях захвата собственности. Центральное место в деструктивной экономике занимает коррупция в правоохранительной и судебной системах, по существу, обеспечивающая ее процветание.

На третьем уровне системной модели находятся приоритетные внутренние стратегические проблемы роста конкурентоспособности и эффективности развития экономики и общества, включающие (рис. 1):

- радикальное обновление фондов промышленности, агрокомплекса и инфраструктуры;

- обеспечение роста конкурентоспособности производства товаров и услуг на основе роста деловой активности населения;

- изменение темпов инноваций во всех сферах;

- преодоление негативных тенденций демографического спада не только за счет роста рождаемости, но и за счет сокращения смертности населения от ВИЧ-инфекции, наркомании, гепатита и других пандемий, производственных травм.

На четвертом уровне модели находится ряд барьеров, препятствующих решению проблем развития экономики и общества, а именно:

- главным из них является бюрократия и коррупция, низкая культура управления госструктурами и бизнесом, снижение квалификации кадров управления.

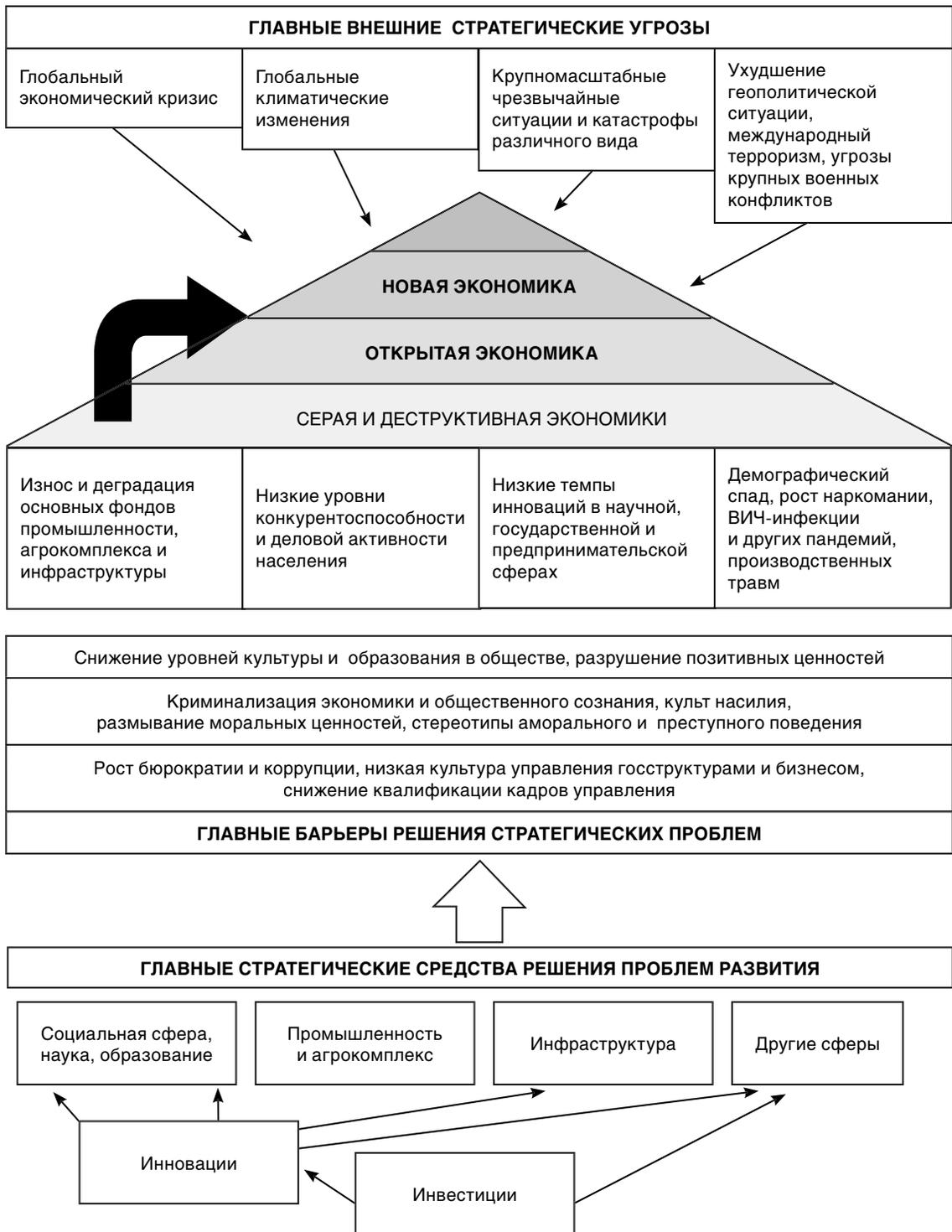


Рис. 1. Системная модель стратегических проблем развития экономики и общества

Без преодоления этого барьера, как показывают исторический опыт и теоретический анализ, невозможно решение ни одной из стратегических проблем;

- проблема криминализации экономики и общественного сознания приводит к снижению качества жизни в обществе, препятствует всем позитивным тенденциям развития, превращает страну в конгломерат враждебно настроенных и озлобленных людей, которых не волнуют никакие проблемы, кроме собственной безопасности.

Сегодня в России преступность достигла небывалого уровня. В стране ежегодно совершается более 10 млн преступлений. Многие преступления вообще не расследуются. По численности совершенных убийств на 100 тыс. чел. населения, по данным ООН, Россия в 8–25 (!) раз превышает уровень стран Европы (в том числе в 16 раз превышает уровень Италии), в 3,3 раза превышает уровень США и в 40 раз превышает уровень Японии. В условиях экономической стабилизации подобная ситуация не может быть объяснена ничем другим кроме слабости, непрофессионализма, коррупции и бюрократии правоохранительной системы, численность которой в расчете на 100 тыс. человек населения одна из самых высоких в мире.

Бюрократия, криминализация и коррупция тесно связаны и одна подпитывает другую, они не могут существовать друг без друга. Решение проблемы коррупции сегодня часто представляют в виде самостоятельной задачи, но это лишено всякого смысла. Только разорвав устойчивые связи многих государственных служащих с преступностью, можно решить проблемы стратегического развития экономики и общества РФ.

Уровень бюрократии, коррупции и криминализации — важнейшие характеристики степени здоровья государства. Так, например, для стран Скандинавии характе-

рен низкий уровень коррупции, криминализации и бюрократии, что является одним из главных факторов достижения высокого уровня жизни. Бюрократию часто ошибочно трактуют как избыточное количество бумаг и численности служащих, не вскрывая ее сущности. Но численность служащих, количество бумаг — лишь сопутствующие характеристики главного дефекта систем управления. В действительности сущность бюрократии заключается в приходе к власти в структурах управления руководителей, не способных к эффективному управлению, лишенных социальной ответственности, подменяющих цели развития систем управления целями личного обогащения и благополучия, создающими систему власти, построенную на коррупции, взаимных услугах, нарушении прав и подавлении личности, прекращении инноваций, созданию видимости эффективного управления.

Следует помнить, что на протяжении всей истории человечества развитие в любых государствах бюрократии всегда приводило их к завершению жизненного цикла. Примерами могут служить как многочисленные древние государства (Ассирия, Рим, Византия и т.д.), так и государственные образования, распавшиеся в XX в.: Австро-Венгрия, СССР и другие.

На пятом уровне находятся главные стратегические средства решения проблем развития страны.

К важнейшим из них, безусловно, относятся инвестиции, без которых вообще нет развития и системы управления ими.

Чтобы инвестиции дали отдачу, следует направлять их не просто в отрасли, а в конкретные инновационные проекты, характеризующиеся количественными параметрами. Поскольку в противном случае бюрократия просто поглотит их (рис. 1).

Сегодня, как и раньше, кредиты выдают под результаты, которые большей частью не достигаются. Этот процесс, по существу, бесконечен. При этом значительная

часть средств, направляемых на проекты (по оценкам специалистов до 30%), оседает в виде различных взяток бюрократии, что делает проекты неконкурентоспособными на мировых рынках.

Кредиты, выдаваемые под общие направления развития, неконтролируемы и дают низкую отдачу, т.е. наносят прямые убытки. Вместо кредитов, например, на «развитие транспортной системы», следует выдавать кредиты на развитие конкретного «нового вида скоростного транспорта, обеспечивающего такую-то рентабельность, такую-то экономию энергии, причем по всем (а не по отдельным) характеристикам, не уступающим лучшим видам зарубежных аналогов». Лучше затратить больше и получить более качественный продукт, чем применить традиционный российский подход «как можно дешевле» и получить низкоэффективный результат. Казалось бы, это очевидно, но в российской практике всегда все делается «наоборот». Инвестиции — это трата ресурсов и тратить их нужно обдуманно: под реальные результаты с гарантированной эффективностью.

К сожалению, рекомендуемая сегодня в России типовая методика оценки эффективности инвестиционных проектов на основе дисконтирования денежных потоков, по существу, отсекает от рассмотрения инвесторов все стратегически выгодные инновационные проекты и направления развития, искажает реальную эффективность и дает «зеленый свет» самым неэффективным, примитивным разработкам и товарам, ведет к крупным потерям инвестиционных ресурсов и времени. Необходим переход к новым методам инвестиционного менеджмента, которые позволят оценить в полной мере стратегические результаты инвестиций и обеспечить надежный стратегический контроль их реализации².

² Маленков Ю.А. Новые методы инвестиционного менеджмента. СПб.: Бизнес-Пресс, 2002.

Следует регулярно производить кадровый аудит всех систем государственного управления. Главными требованиями к государственным служащим должны стать социальная ответственность, знание ими менеджмента и стратегического менеджмента, умение внедрять и поддерживать инновации.

Сегодня большие надежды возлагаются на крупные национальные проекты инновационного развития. Но и здесь требуется понимание и прогнозирование стратегических результатов, последствий их реализации. Ряд проектов, осуществляемых сегодня в мире в различных странах, в том числе в России, является потенциально опасным для развития человечества и требует тщательного изучения и контроля создаваемых технологий. Одним из наиболее проблемных проектов является развитие нанотехнологий. Сегодня многими развитие нанотехнологий ошибочно воспринимается всего лишь как очередная инновация. В действительности это очень опасная инновация, не менее опасная, чем расщепление атома. В 2002г. известный ученый и писатель М.Крайтон в книге-прогнозе «The Prey» («Жертва») обобщил различные научные работы в этой области и показал в высшей степени опасные последствия выхода из-под контроля нанотехнологических изделий, разрабатываемых корпорациями для военных целей. Эти практически неуязвимые изделия могут выйти из-под контроля человека и начать уничтожение людей³.

В разработке стратегических средств решения проблем развития экономики и общества присутствует также направление, обозначенное знаком «X» (рис. 1). Это направление, которое сегодня еще не определено, но внезапно может возникнуть в ближайшем будущем с максимальным стратегическим приоритетом. В условиях ограниченного объема статьи

³ Crichton M. The Prey. N. Y.: Avon Books, 2002.

представляется возможным дать лишь один из возможных вариантов этого направления.

Так, сегодня на планете быстро развиваются климатические изменения, последствия которых совершенно неясны даже для ближайшего будущего. Существует несколько взаимоисключающих прогнозов. Так, согласно одному из них, наступит резкое потепление и потребуются крупные средства для реконструкции затопляемых прибрежных территорий. Согласно другому прогнозу, наоборот, после краткосрочного потепления в Европе и Европейской части РФ наступит резкое похолодание, что потребует крупных инвестиций, но в другие направления — в рост энергообеспечения.

Существует также ряд других направлений, по которым государство должно иметь крупные резервы для сохранения

жизней десятков миллионов человек, поддержания жизнеспособности множества технических и социальных объектов.

Таким образом, без системной модели развития экономики и общества РФ стратегическое управление становится невозможным, оно превращается в управление «наугад», а такое управление, как показывает исторический опыт, всегда приводило к катастрофе.

Литература

1. Инновационный менеджмент в России: вопросы стратегического управления и научно-технической безопасности / Рук. авт. колл. В. Л. Макаров, А. Е. Варшавский. М.: Наука, 2004.
2. Маленков Ю. А. Новые методы инвестиционного менеджмента. СПб.: Бизнес-Пресс, 2002.
3. Crichton M. The Prey. N. Y.: Avon Books, 2002.

Статья поступила в редакцию 24.01.2008

*Yu. Malenkov, Doctor of Economics,
professor of Saint-Petersburg State University,
member of the Peter the Great Academy of Sciences and Arts,
member of the Russian Academy of Transportation*

RUSSIAN SOCIETY AND ECONOMY STRATEGIC GOALS' CHANGE

Modern Russia can be proud of the relative economic, financial, and social stability. It has achieved the stability for the first time in decades. But the economic situation in the country is still complex despite the economic growth Russia has demonstrated during the recent years. Many internal and external destructive factors contribute to the complexity of the country development process.

According to the article authors, strategic errors are not accidental; what is more, the error multiplication is part of a certain development pattern. The pattern is hardly connected with the social and economic situation. It has much to do with, first of all, the community attitudes pattern, the historic tradition and the bureaucratic attitudes found in all the social strata.

УДК 330.137.22

Агаев С. А., руководитель отдела по работе с заказчиками ООО «Майкрософт Рус»

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ ПАРТНЕРСКОЙ СЕТИ КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В условиях стабилизации экономики на увеличение эффективности деятельности предприятия серьезное влияние оказывает деятельность его партнеров. Предприятия, участвующие в цепочке создания продуктов или услуг, заинтересованы в использовании партнерами новейших технологий, практик ведения управленческой деятельности, построения эффективных организационных структур и т. д., поскольку увеличение эффективности деятельности одного из партнеров благотворно отразится на повышении конкурентоспособности других. В этой связи управление организационным знанием внутри отдельно взятого предприятия не позволяет в полной мере реализовать накопленный интеллектуальный потенциал. Становится целесообразным создание сообществ, партнерств для обмена знаниями, а также банков знаний для совместного создания и использования интеллектуальных ресурсов.

Для достижения целей по повышению конкурентоспособности предприятий необходимо обеспечить эффективное взаимодействие всех составляющих партнерской сети и своевременную адаптацию к изменяющимся рыночным условиям. Эта задача частично решается в рамках вертикально интегрированных холдингов, однако в данном случае пропадает одно из преимуществ партнерской сети — конкуренция на каждом из уровней холдинга, а члены партнерских сетей ведут хозяйственную деятельность в условиях внутриотраслевой конкуренции.

Внутриотраслевая конкуренция на каждом из уровней партнерской сети (поставки, производство, распределение, обслуживание) приводит к повышению уровня конкурентоспособности предприятий, от-

раслей и всей национальной экономики в целом, а также ведет к снижению уровня цен на продукцию и услуги и повышению качества обслуживания потребителей. Субъекты партнерских сетей, являясь их частью, одновременно ведут конкуренцию в своих сегментах и могут стать частями нескольких партнерских сетей, вытесняя конкурентов. В конечном итоге эффективность деятельности партнерской сети зависит от эффективности деятельности ее субъектов и эффективности взаимодействия между ними.

Механизм повышения эффективности национальной экономики за счет повышения эффективности каждого из субъектов рынка в рамках партнерских сетей представлен на рис. 1.

Таким образом, для наиболее эффективного использования интеллектуальных

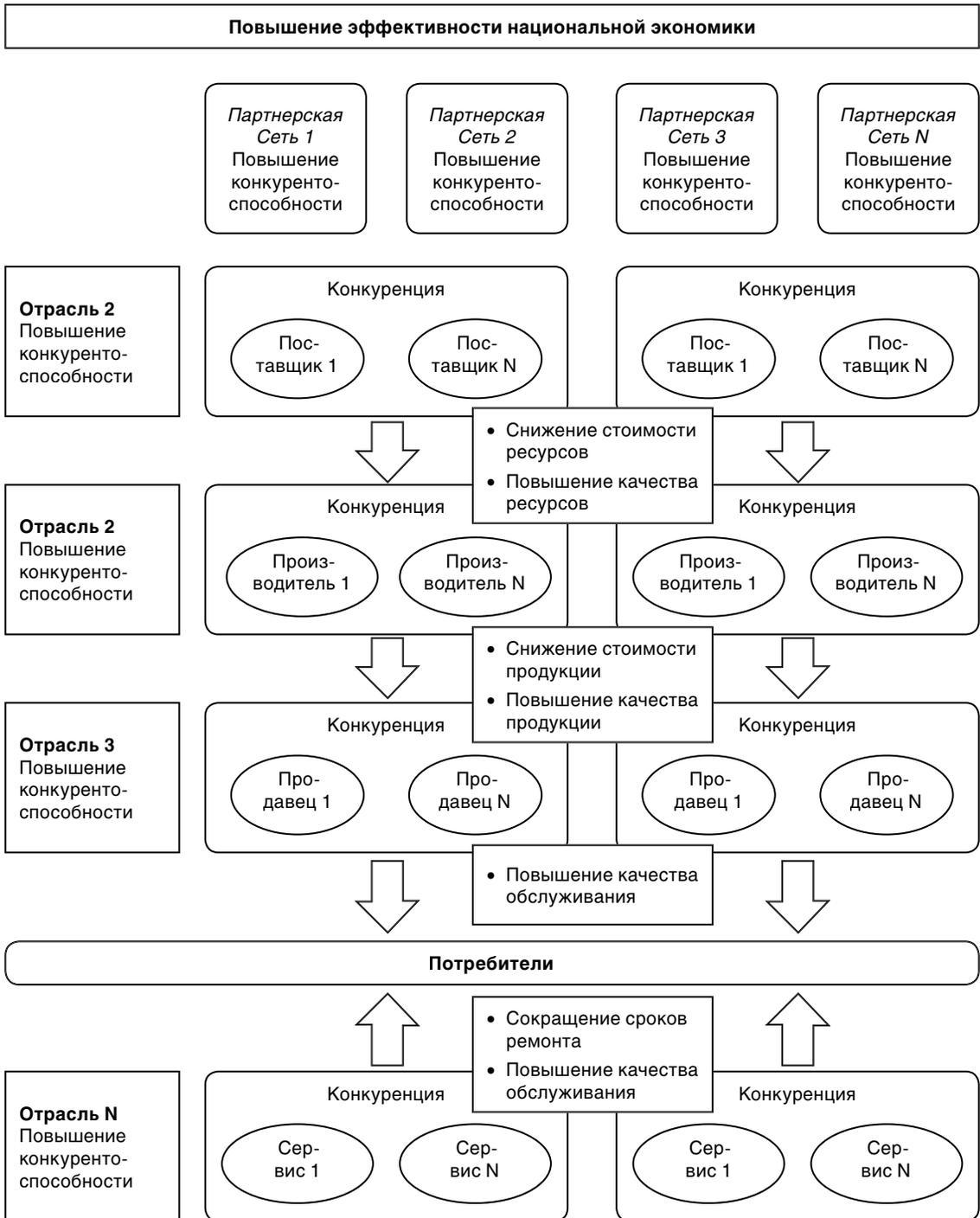


Рис. 1. Повышение эффективности экономики за счет увеличения эффективности партнерских сетей

ресурсов предприятию необходимо не только построить систему управления знаниями во внутренней среде, но также построить систему управления знаниями во внешней среде, в том числе со своими партнерами и контрагентами.

В современном обществе интеллектуальный капитал становится основой богатства. Именно он определяет конкурентоспособность экономических систем, выступает ключевым ресурсом их развития¹. В процессе создания, трансформации и использования интеллектуального капитала участвуют все субъекты рыночных отношений: коммерческие предприятия, государственные и общественные учреждения и организации.

Способность экономики создавать и эффективно использовать интеллектуальный капитал все в большей мере определяет экономическую силу нации, ее благосостояние. Открытость общества для импорта разнообразных знаний, идей и информации, способность экономики продуктивно их перерабатывать — вот от чего зависит успешное социально-экономическое развитие любой страны. В современном мире фирма или организация — это производитель не столько товаров, сколько знаний. Это означает, что работники занимаются производством знаний, организации становятся обучающимися, инновации становятся источником вновь созданной стоимости.

Интеллектуальный капитал в большей мере, чем физические активы или финансовый капитал, становится устойчивым конкурентным преимуществом. Интеллектуальный капитал состоит из *человеческого, организационного и потребительского капитала*². Человеческий капитал включает в себя: знания, навыки, творческие способности, моральные ценности, культу-

ру труда. Организационный капитал представляет собой совокупность технического и программного обеспечения, в него также входят патенты, товарные знаки, организационная структура предприятия, культура организации. Потребительский капитал означает наличие у предприятия эффективных связей с клиентами, информацию о клиентах, историю взаимоотношений с клиентами, а также наличие торговой марки (бренда).

Формирование элементов структуры интеллектуального капитала тесно связано с особенностями построения системы управления предприятием, вносимыми организационными изменениями. Таким образом, на существующем этапе развития общества и в современных экономических условиях предприятиям для сохранения и увеличения эффективности своей деятельности и конкурентоспособности необходимо обратить внимание на управление новым ресурсом — организационным знанием.

Методы конкуренции в экономике все более активно затрагивают человеческий капитал и интеллектуальный капитал в целом. Актуальность исследования особенностей управления организационным знанием возросла в последнее время в связи с усилившейся конкуренцией на рынке товаров и услуг, возросшими объемами информации, которую необходимо обрабатывать сотрудникам предприятий, и осознанием руководством компаний того, что организационное знание может служить источником формирования конкурентных преимуществ.

В процессе хозяйственной деятельности сотрудничающие организации делятся накопленным знанием. Это знание можно разделить на специфические (мета) знания — это основные теоретические знания, внутренние ценности, играющие важную роль в создании и поддержании основных компетенций организаций, которые отличаются и превосходят компетенции конкурентов; операционное знание — это зна-

¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2005.

² Гапоненко А. Л. Интеллектуальный капитал — стратегический потенциал организации. М., 2003.

ния о продукции и рынках, то есть все сведения, касающиеся производства и маркетинга. Большинство этих знаний являются формальными и могут быть количественно определены; стратегическое знание — представляет собой основные компетенции и направления политики фирмы, оно менее осязаемо и менее открыто.

С точки зрения достаточности для функционирования в какой-либо отрасли знания можно разделить на коренные и инновационные³. Коренные знания являются необходимым минимумом, и их уровень обеспечивает возможность ведения бизнеса в какой-либо отрасли. Обладание ими не может обеспечить долговременных конкурентных преимуществ для организации, значимость фирмы, однако создает определенный барьер для свободного входа организаций в отрасль. Коренные знания обычно имеют все участники отрасли, и, следовательно, они обеспечивают определенное преимущество перед фирмами, только желающими войти в нее.

Инновационные знания дают фирме возможность лидировать в отрасли. Они часто предоставляют фирме возможность изменить «правила игры». Знания не статичны, и то, что сегодня является инновационным знанием, завтра неизбежно станет коренным. Таким образом, защита и улучшение конкурентной позиции требуют постоянного обучения и восприятия знаний. Способность фирмы обучаться, аккумулировать знания из опыта может обеспечить ей стратегическое преимущество.

По мере развития российского бизнеса менялись как задачи, так и набор инструментов управления знаниями. В середине 1990-х гг. речь шла, прежде всего, о преодолении информационной перегруженности. Несколько лет спустя, когда были накоплены определенный опыт и знания, задачи менеджеров по управлению знаниями из-

менились. Перед ними встали задачи сохранения уже полученного опыта и более глубокой кастомизации внешних и внутренних ресурсов⁴: разработка так называемых профилей знаний — специальных информационных продуктов, содержащих только необходимые для целевой группы пользователей информацию и знания; структуризация имеющихся знаний и накопленного опыта; информационная поддержка бизнеса — работа с запросами внутренних клиентов. И только около пяти лет назад это направление впервые было названо термином, уже не один десяток лет употребляющимся за рубежом, — «управление знаниями».

Применение методик управления знаниями делает возможным использование коллективного опыта и знаний и превращение их в корпоративный капитал. Для интеграции в единый комплекс системы управления знаниями используют ряд технологий: традиционные системы автоматизации и информационно-поисковые системы; электронную почту, корпоративные сети и Интернет-сервисы; базы и хранилища данных (*data warehouse*); системы электронного документооборота; специализированные программы обработки данных (например, статистического анализа); экспертные системы и базы знаний⁵.

В рыночных условиях хозяйственная деятельность предприятий по производству товаров и услуг неразрывно связана с сотрудничеством с существенным количеством партнеров по бизнесу — поставщиков ресурсов и оборудования, торговых и других посредников, сервисных партнеров; с изучением потребностей потребителей, действий конкурентов и контактных аудиторий. Это позволяет предприяти-

³ Баранчев В. П. Управление знаниями в инновационной сфере. М.: Благовест-В, 2007.

⁴ Букович У. Управление знаниями. Руководство к действию. М.: Инфра-М, 2002.

⁵ Балдин К. В. Информационные системы в экономике: учеб. 2-е изд. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2006.

Таблица 1

Функции партнерской сети

Субъект партнерской сети	Функции субъекта партнерской сети
Поставщики	Поставка необходимых ресурсов для производства товаров и услуг
Производители	Производство товаров и услуг
Посредники: торговые партнеры, партнеры по организации товародвижения и стимулированию сбыта	Организация товародвижения, дистрибуция и поставка продукции конечному пользователю, предоставление финансовых, рекламных и научно-исследовательских услуг
Сервисный партнер	Обеспечение гарантийного и послегарантийного обслуживания продукции
Конкуренты	Формирование оптимального предложения на рынке товаров и услуг, обеспечение роста конкурентоспособности продукции и фирмы
Потребители	Стимулирование производства новых товаров и услуг, потребление товаров и услуг
Контактные аудитории	Поддержание благотворных взаимоотношений

ям концентрироваться на своей основной специализации — производстве продукции, что позволяет повысить эффективность хозяйственной деятельности.

Специализация позволяет также сократить издержки на оплату персонала за счет сокращения непрофильных подразделений и снизить риски от ведения хозяйственной деятельности, не связанной с основной специализацией (компетенцией) организации. Это в равной степени относится и к партнерам организации, которые также могут развиваться в рамках своей специализации — дистрибуции, оптовой и розничной торговли, организации товародвижения, сервисном обслуживании и т. д.

Таким образом, методики управления знаниями в компании требуют формирования сообществ как внутри предприятия — формальные и неформальные группы, так и вне его — партнерские сети.

Под партнерской сетью понимаются совокупность предприятий и организаций, которые ведут хозяйственную деятельность в рамках сотрудничества для удовлетворения потребностей потребителей в товарах и услугах. Речь идет о таких субъектах рын-

ка, как поставщики, производители, посредники, сервисные партнеры, конкуренты и потребители, контактные аудитории.

Для исследования механизма управления знаниями партнерской сети необходимо провести анализ функций каждого из субъектов партнерской сети с целью определения возможного направления повышения их эффективности и знания, необходимые для этого. Функции партнерской сети приведены в табл. 1.

Субъекты партнерской сети заинтересованы в обмене определенными видами знаний для увеличения конкурентоспособности в рамках отраслей, в которых они ведут хозяйственную деятельность.

Характеристика общих знаний в рамках партнерской сети, которые являются необходимыми для участников партнерской сети, с целью повышения эффективности своей деятельности, изображена на рис. 2.

В качестве одного из источников знания субъектов партнерской сети можно выделить так называемый *партнерский капитал*.

Партнерский капитал является частью знаний партнерской сети организации, ко-

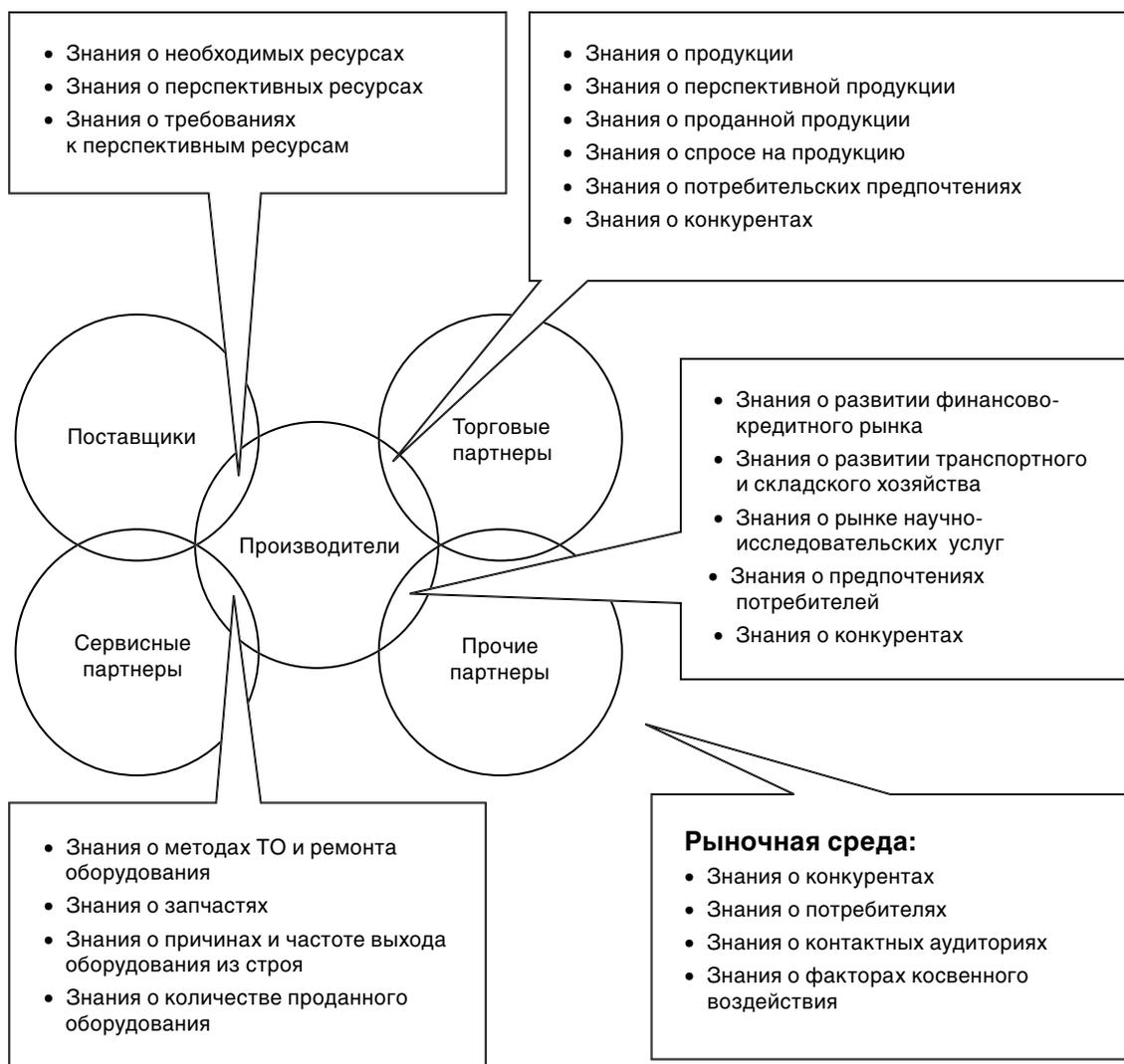


Рис. 2. Схема взаимодействия субъектов партнерской сети

торые могут быть предоставлены другим участникам партнерской сети для повышения эффективности хозяйственной деятельности ее субъектов. В соответствии с введением новой категории «партнерский капитал» целесообразно ввести ее в структуру интеллектуального капитала как один из источников знаний партнерской сети. В результате интеллектуальный капитал, кроме уже известных источников капитала (человеческий, структурный и потребительский), будет включать в себя и партнерский

капитал. Партнерский капитал как один из источников интеллектуального капитала организации представляет собой совокупность знаний субъектов партнерской сети, которые могут быть использованы для повышения ее конкурентоспособности.

При управлении знаниями партнерской сети необходимо рассматривать управление партнерским капиталом, как одним из элементов организационного знания, и при формировании системы управления знаниями учитывать управление знания-

ми партнерской сети, как составной части системы.

Для увеличения интеллектуального капитала партнерской сети путем увеличения партнерского капитала необходимо обеспечить доступ и обмен знаниями между субъектами партнерской сети⁶. Методы обмена знаниями можно разделить на два основных вида — формальные и неформальные. К формальным методам обмена знаниями можно отнести создание и использование общих хранилищ знаний, проведение совместного обучения сотрудников и семинаров по обмену знаниями, совместное бизнес-планирование в рамках партнерской сети и т.д. К неформальным методам можно отнести расположение офисов организаций в непосредственной близости друг от друга, проведение совместных неформальных мероприятий по созданию командного духа у сотрудников организаций и т.д.

Таким образом, модель механизма управления знаниями исходит из того, что анализ и представление о реальности, а следовательно, и создание новой реальности на предприятии возможны лишь на базе трех основных процессов — труда, обучения и организации. Модель может быть правильно понята лишь тогда, когда процессы представляются как одновременные, замкнутые и синхронно реализуемые.

Информационные технологии (ИТ), достигшие в последнее десятилетие нового качественного уровня, в значительной степени расширяют возможности эффективного управления, поскольку предоставляют в распоряжение менеджеров, финансистов, маркетологов, руководителей организаций всех уровней новейшие методы обработки и анализа экономической и социальной информации, необходимой для принятия управленческих решений.

⁶ Супрун В. Интеллектуальный капитал — главный фактор конкурентоспособности экономики в XXI веке. М.: КомКнига, 2006.

Развитие информационного менеджмента связано с организацией системы обработки данных и знаний, последовательного их развития до уровня интегрированных автоматизированных систем управления, охватывающих по вертикали и горизонтали все уровни и звенья производства и сбыта. Высший менеджмент начинает осознавать, какое важное воздействие оказывают информационно-технологические решения на сам хозяйственный процесс и культуру предприятия.

Информационная система управления — это система информационного обслуживания работников управленческих служб⁷. Таким образом, она выполняет технологические функции по накоплению, хранению, передаче и обработке информации. Она складывается, формируется и функционирует в регламенте, определенном методами и структурой управленческой деятельности, принятой на конкретном экономическом объекте, реализует цели и задачи, стоящие перед ним.

Сегодня положение дел в рассматриваемой области характеризуется крайней неопределенностью. Во-первых, это связано с непрерывным увеличением объема технологических предложений, требующих высоких инвестиций, и, соответственно, с усилением зависимости от внешних услуг (например, от поставщиков программного обеспечения). Внутрифирменные ассигнования на нужды ИТ растут опережающими темпами по сравнению с другими затратами предприятия. При этом высший менеджмент мало осведомлен об общих расходах в сфере ИТ. Так, компетентные решения фирменного руководства охватывают примерно лишь 5% соответствующих затрат⁸.

⁷ Балдин К. В. Информационные системы в экономике: учеб. 2-е изд. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2006.

⁸ Романов В. П. Интеллектуальные информационные системы в экономике: учеб. пособ. М.: Экзамен, 2003.

Во-вторых, изменяется роль ИТ в хозяйственной деятельности многих предприятий. При выполнении внутрифирменных процессов функция ИТ перестала быть вспомогательной, превратившись в важнейшую составную часть продукта или производственных мощностей. Хозяйственные риски в настоящее время во многом определяются рисками в данной сфере. Реализация же современных высокопроизводительных организационных проектов (например, «виртуальных организаций» без жесткой привязки производственных участков к определенному месту), требует полного использования потенциала ИТ с помощью телекоммуникационных средств.

Однако в современных условиях важнейшим ресурсом предприятий стала уже не столько информация как относительно объективная сущность, а знания, т.е. информация, усвоенная и переработанная человеком и не существующая вне его сознания. Если информация, как и другие производственные ресурсы, может выступать и выступает в качестве объекта собственности, и в этом отношении информационная экономика имеет сходство с индустриальной, то знания, в отличие от любого другого производственного ресурса, могут быть и являются лишь объектом владения, и образуют базу для качественно новой хозяйственной системы.

Технологии, программные и аппаратные средства являются технологической платформой, которая позволяет сформировать систему управления знаниями, однако ключевым в данном процессе является обеспечение условий для эффективной совместной работы сотрудников⁹.

Технологическая платформа должна иметь возможность создания структуры, классификации знаний и возможностей

по их визуализации, для того чтобы обеспечить возможность категоризации знаний и обеспечения технологической поддержки связей между его источниками.

Основными задачами для управления знаниями, которые невозможно решить без использования решений в сфере информационных технологий, являются следующие.

1. Система управления знаниями сохраняет знания в контексте решения задач, выполнения проектов и отношений между людьми. Контекст отражает деловой процесс, который привел к желаемому результату. Контекст раскрывает и фоновую информацию, альтернативы, которые были испробованы, а также причины, по которым они не принесли желаемых результатов. Знания, которые могут быть использованы для совершенствования делового процесса, перенесены в новые продукты и услуги.

2. Система управления знаниями направляет действия пользователей с целью размещения информации по определенным правилам, позволяющим в будущем успешно ее находить и использовать.

3. Становится возможным использование хранящихся в системе связей «люди/содержание».

4. Уменьшение зависимости знаний от владеющих ими людей. Кроме того, сводятся к минимуму потери, связанные с уходом сотрудников в другие компании (потери знаний, важных для ведения бизнеса; потери связей с ключевыми клиентами/поставщиками).

5. Заочные коммуникации не только уменьшают необходимость тратить время на личные встречи. Знания, полученные в процессе персональных заочных консультаций, будут сохранены в системе вместе с контекстом и могут быть использованы затем всем сообществом или группой.

6. Доступ в любое время в любом месте не создает ограничений на продолжительность заочных коммуникаций и гаран-

⁹ Джанетто К. Управление знаниями: Руководство по внедрению корпоративной системы управления знаниями. М.: Добрая книга, 2005.

тирует получение накопленных компанией знаний в нужное время, а не только в момент персонального общения или мероприятий, обеспечивающих групповые коммуникации.

Решения в сфере информационных технологий поддерживают правила, сопровождающие процесс управления знаниями, помогают снять барьеры на пути решения задач формирования единой рабочей среды, реализации механизма отчуждения, накопления, использования и модификации знаний, поддержки инноваций и доведения сведений о них всем заинтересованным в них сотрудникам.

При разработке систем управления знаниями можно выделить шесть этапов: накопление знаний, извлечение знаний, структурирование и формализация знаний, проектирование системы знаний, программная реализация и обслуживание знаний.

1. Накопление. Стихийное и бессистемное накопление информации в организации.

2. Извлечение. Процесс переноса компетентности специалистов на аналитика. Это один из наиболее сложных и трудоемких этапов, от его успешности зависит дальнейшая жизнеспособность системы.

3. Структурирование и формализация. На этом этапе должны быть выделены основные понятия, выработана структура представления информации. Она должна быть максимально наглядной и такой, чтобы ее было легко изменять и дополнять. Именно на этом этапе создаются описания и модели бизнес-процессов и структуры потоков информации.

4. Проектирование системы. Предметная постановка задачи, разработка архитектуры и спецификаций для программирования.

5. Программная реализация. Разработка собственно программного комплекса системы.

6. Обслуживание. Под ним понимается корректировка формализованных дан-

ных и знаний (добавление, обновление); «чистка» — удаление устаревшей информации; фильтрация данных и знаний для поиска информации, необходимой пользователям.

Эффективно организованная система управления знаниями позволяет компании накапливать опыт и успешно использовать его в условиях географической удаленности офисов и непрерывного развития технологий, а ее единую точку входа для всех информационных ресурсов, а также корпоративный поиск данных по ним; сотрудникам — самосовершенствоваться и самореализовываться.

Структура источников знаний и взаимосвязей между ними является уникальной для различных предприятий, имея при этом некоторые схожие черты и отраслевую специфику. Эта структура в большой степени зависит от структуры самого предприятия и уровня его корпоративной культуры. Данная специфика выражается в требованиях к информационной системе управления знаниями (ИСУЗ) по гибкости ее настройки и адаптации в соответствии с требованиями организаций различных отраслей, их организационной структуры и уровня развития корпоративной культуры.

К основным требованиям к технологической платформе ИСУЗ можно отнести: возможности интеграции с другими информационными системами, источниками данных; простота использования и удобство пользовательского интерфейса; возможности поиска; масштабируемость; надежность; гибкость доработки; совокупная стоимость владения.

Использование современных ИТ позволяет автоматизировать не только основные бизнес-процессы организации, но и создает предпосылки для формирования ИСУЗ¹⁰. Это позволяет повысить эффек-

¹⁰ Гайдамакин Н. А. Автоматизированные информационные системы, базы и банки данных. Вводный курс: учеб. пособ. М.: Гелиос, 2002.

тивность деятельности организации, создать дополнительные конкурентные преимущества, снизить издержки на создание и хранение. Однако системы управления знаниями, корпоративные ИТ, CRM-системы являются лишь необходимой инфраструктурой для обеспечения деятельности сотрудников предприятия для реализации человеческого, структурного, партнерского и потребительского капиталов организации и роста ее интеллектуального капитала.

Одним из наиболее успешных примеров построения бизнес-модели организации на основе управления знаниями партнерской сети в мировой экономической истории является опыт корпорации Майкрософт.

На протяжении всей истории своего развития компания Майкрософт создавала наилучшие условия для создания и увеличения корпоративного знания, а также его наиболее эффективной переработки в интеллектуальный капитал. Одной из универсальных технологических платформ для формирования системы управления знаниями является платформа на основе *Microsoft Office SharePoint Server*. В решении корпорации Майкрософт в качестве хранилища знаний и средства обеспечения документооборота и используется *Microsoft Office SharePoint Server*, в качестве сервера баз данных *Microsoft SQL Server*, в качестве сервера электронной почты *Microsoft Exchange Server*, в качестве пользовательского приложения для работы с электронной почтой *Microsoft Outlook*, а в качестве средства обмена мгновенными сообщениями *Microsoft Office Communicator*.

Кроме управления корпоративными знаниями внутри компании одним из ключевых направлений деятельности компании является создание и управление знаниями партнерской сети Майкрософт. Партнерская сеть Майкрософт состоит из трех основных партнерских сообществ:

«формальные» сети в рамках бизнес-партнерской программы; «Формальные» сети в рамках комплекса взаимоотношений с заказчиками/пользователями; «неформальные» сети в рамках благотворительных, научных проектов и поддержки вузов/школ и некоммерческих организаций. Партнерские сообщества с точки зрения Майкрософт выполняют две основные задачи, которые можно разделить следующим образом: «Логистика бизнеса» (поставки продуктов; поставки решений; финансовые потоки); «Логистика знаний» (средства передачи технологических знаний; формальная система обучения, тренингов, доступа к информационным источникам). Неформальные сообщества компаний-партнеров и специалистов, которые объединены общими знаниями технологий и предметных областей. С помощью таких инструментов компания Майкрософт делится с обществом знаниями о возможностях использования продуктов Майкрософт для решения наиболее актуальных задач в области информатизации в различных его сферах

В настоящее время одним из стратегических направлений деятельности компании является разработка программных платформ, на основе которых партнеры смогут создавать собственные решения, в наибольшей степени подходящие для использования в тех или иных областях жизнедеятельности. Для достижения наибольшего экономического эффекта корпорации Майкрософт необходимо увеличивать совокупное знание партнерской сети. Этому могут способствовать два основных способа: увеличение количества партнеров; увеличение знаний существующих партнеров. Именно эти две цели преследует Майкрософт в работе с партнерской сетью. Для решения этой задачи используются как формальные, так и неформальные инструменты. К формальным инструментам можно отнести взаимодействие с потребителями в рамках обязательств

разработчика программного обеспечения. К неформальным инструментам можно отнести поддержку некоммерческих, благотворительных, научных, отраслевых и прочих сообществ в сфере информационных технологий.

Опыт построения бизнес-модели на основе развития партнерской сети и использования совокупного знания партнерской сети в качестве одного из основных конкурентных ресурсов является положительным и может быть использован для повышения эффективности ведения хозяйственной деятельности предприятий в России не только в сфере информационных технологий, но и в других отраслях экономики.

Использование такой стратегии позволяет снизить издержки на персонал, увеличить эффективность НИОКР, повысить эффективность деятельности организации за счет использования ключевых конкурентных преимуществ, что в конечном итоге ведет к повышению эффективности деятельности организации и повышению ее конкурентоспособности в целом.

Примером организации системы управления и обмена знаниями с партнерами является российское подразделение *Okі*¹¹, в котором были решены две задачи:

1. Построение системы управления и обмена знаниями на уровне руководства компаний-партнеров: определение знаний, необходимых руководству компаний-парт-

неров для увеличения конкурентоспособности своего бизнеса за счет продажи продукции *Okі*; определение знаний, необходимых руководству компаний-партнеров для увеличения доли продаж цветных принтеров *Okі*; организация систематического обмена ключевыми знаниями между руководителями компаний-партнеров и сотрудниками представительства *Okі*.

2. Построение системы управления и обмена знаниями на уровне сотрудников компаний: определение знаний, необходимых для эффективного взаимодействия с потенциальными покупателями в процессе продажи черно-белых принтеров; определение знаний, необходимых для эффективного взаимодействия с потенциальными покупателями в процессе продажи цветных принтеров; систематизирование знаний для наиболее простого их использования сотрудниками компаний-партнеров; организация систематического обучения и доступа к знаниям для сотрудников компаний-партнеров; организация эффективного обмена знаниями между сотрудниками компаний-партнеров и сотрудников российского представительства *Okі*. Реализация данного проекта была осуществлена в 2004–2005 гг. силами сотрудников представительства *Okі*.

Характеристика знаний, необходимых для решения первой задачи, представлена в табл. 2.

Эти меры позволили существенно расширить круг партнеров, сотрудничающих с компанией *Okі* и целенаправленно «продвигающих» продукцию *Okі* на российском рынке.

Для реализации второй задачи — «Построение системы управления и обмена знаниями на уровне сотрудников компаний» — необходимо решить следующие задачи и применить необходимые методы обмена знаниями:

1. Партнерская академия *Okі*.
2. Регулярные встречи с региональными менеджерами *Okі*.
3. Организация партнерского портала.

¹¹ *OKI Printing Solutions* — это торговая марка компании *Okі Data Corp.* В 2005 финансовом году оборот *OKI Data Corp.* составил 1,4 миллиарда долларов США. Продажи *OKI Printing Solutions* распределяются следующим образом: 49% — Европа, 28% — США, 16% — Азия и 7% — остальные страны. *OKI Printing Solutions* представлена в 120 странах мира. *OKI Electric* основана в 1881 г. и является японским производителем электроники с годовым оборотом примерно 5,8 миллиарда долларов США (2005 финансовый год). Количество сотрудников *OKI Electric* составляет 21,175 тыс. человек по всему миру, включая 6,581 тыс. человек за пределами Японии. Более подробную информацию о компании *OKI Electric* смотрите на сайте www.oki.com

Таблица 2

Знания и методы обмена знаниями для решения задач по совершенствованию механизма управления знаниями партнерской сети российского подразделения *Okі* на уровне руководства компаний-партнеров

Задача по совершенствованию механизма управления знаниями партнерской сети	Знания, необходимые для решения задачи построения системы управления и обмена знаниями на уровне руководства компаний-партнеров	Метод обмена знаниями
<p>Определение знаний, необходимых руководству компаний-партнеров для увеличения конкурентоспособности своего бизнеса за счет продажи продукции <i>Okі</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Сравнительно более высокая маржинальность торговли продукцией <i>Okі</i> • Возможность предоставления специальных условий • Возможность работы только с оригинальными расходными материалами • Меньшее число партнеров в сравнении с конкурирующими производителями 	<p>Партнерская академия <i>Okі</i></p>
<p>Определение знаний, необходимых руководству компаний-партнеров для увеличения доли продаж цветных принтеров <i>Okі</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая маржинальность торговли товаром-новинкой • Возможность стать лидером на новом рынке • Преимущества светодиодной однопроходной технологии печати принтеров <i>Okі</i> 	
<p>Организация систематического обмена ключевыми знаниями между руководителями компаний-партнеров и сотрудниками представительства <i>Okі</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Маркетинговая политика конкурентов • Ценовая политика конкурентов • Общие и специфические проблемы с продукцией <i>Okі</i> • Факторы успешных продаж принтеров <i>Okі</i> • Наилучший опыт продаж продукции <i>Okі</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Партнерская академия <i>Okі</i> • Организация регулярных встреч с региональными менеджерами <i>Okі</i> • Организация партнерского портала • Партнерская программа <i>Shinrai</i>

4. Создание методических и практических материалов по продаже оборудования.

Характеристика знаний, необходимых для решения второй задачи, представлена в табл. 3.

Схематически процесс обмена знаниями партнерской сети российского подразделения *Okі* на уровне сотрудников компаний и руководителей представлен на рис. 3.

Таким образом, реализация проекта по совершенствованию системы управления знаниями партнерской сети будет способствовать повышению эффективности деятельности как самого российского подразделения *Okі*, так и всех субъектов партнерской сети.

Исходя из вышеизложенного использование управления знаниями партнерской сети как одного из факторов повышения конкурентоспособности предпри-

Таблица 3

Знания и методы обмена знаниями для решения задач по совершенствованию механизма управления знаниями партнерской сети российского подразделения Oki на уровне сотрудников компаний

Задача по совершенствованию механизма управления знаниями партнерской сети	Знания, необходимые для решения задачи построения системы управления и обмена знаниями на уровне сотрудников компаний	Метод обмена знаниями
<p>Определение знаний, необходимых для эффективного взаимодействия с потенциальными покупателями в процессе продажи черно-белых принтеров</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Самая высокая среди конкурентов скорость печати за счет быстрого времени выхода первой страницы (6 с) • Самая низкая среди конкурентов совокупная стоимость владения (<i>Total Cost of Ownership — TCO</i>) • Развитая сеть сервисных центров на территории России 	<ul style="list-style-type: none"> • Партнерская Академия <i>Oki</i> • Возможность получения ответов на вопросы по электронной почте и телефону от сотрудников представительства • Обмен наиболее успешным опытом продаж между сотрудниками компаний-партнеров • Организация партнерского портала
<p>Определение знаний, необходимых для эффективного взаимодействия с потенциальными покупателями в процессе продажи цветных принтеров</p>	<ul style="list-style-type: none"> • «Информация в цвете» — самый эффективный способ ее передачи • Преимущества однопроходной технологии • Простота и отказоустойчивость цветных принтеров <i>Oki</i> вследствие использования однопроходной технологии • Высокое качество цветопередачи, вследствие использования овального тонера при печати • Низкая совокупная стоимость владения 	
<p>Систематизация знаний для наиболее простого их использования сотрудниками компаний-партнеров</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Знания о технических характеристиках продукции • Знания о функциональном назначении продукции • Знания о совокупной стоимости владения • Сравнительный анализ с конкурентной продукцией 	<ul style="list-style-type: none"> • Пособие по продаже принтеров
<p>Организация эффективного обмена знаниями между сотрудниками компаний-партнеров и сотрудников российского представительства <i>Oki</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Вышеперечисленные знания 	<ul style="list-style-type: none"> • Партнерская Академия <i>Oki</i> • Регулярные встречи с региональными менеджерами <i>Oki</i> • Электронная почта • Телефон • Организация партнерского портала

ятия является целесообразным и позволяет повысить конкурентоспособность организации.

Управление знаниями партнерской сети возможно при условии использования парадигмы управления знаниями в организации и является ее дополнением, позволяющим достичь максимального экономического эффекта. Таким образом, внедрение системы управления знаниями партнер-

ской сети необходимо начинать с внедрения системы управления знаниями в «головной», объединяющей организации.

Для внедрения системы управления знаниями в организации можно выделить следующие основные этапы:

1. Определение целей и задач построения системы управления знаниями.
2. Определение необходимых ресурсов для выполнения проекта.

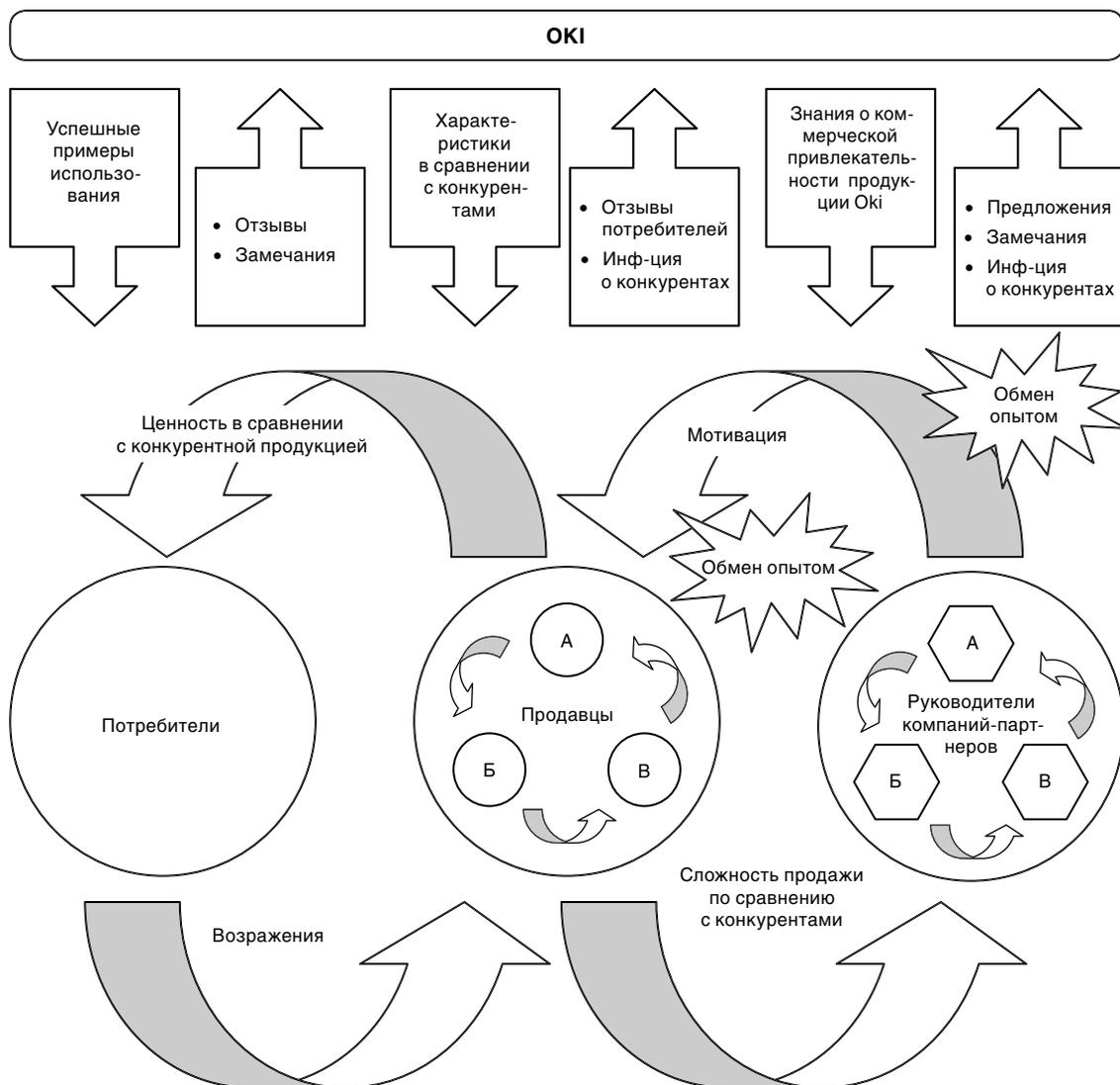


Рис. 3. Система обмена знаниями на примере партнерского сети компании Оки

3. Анализ экономической эффективности внедрения системы управления знаниями.
4. Создание плана работ по проекту.
5. Проведение аудита имеющихся знаний.
6. Классификация имеющихся знаний.
7. Организация хранения знаний.
8. Организация инструментов совместной работы.
9. Организация процессов совместной работы и обмена корпоративными знаниями.
10. Организация процессов трансформации корпоративных знаний в интеллектуальные активы организации.
11. Организация процессов анализа ответственности полученных результатов и изменения системы, в случае необходимости, для достижения поставленных целей.

Таким образом, управление знаниями в организации и их трансформация в интеллектуальные активы позволяют максимизировать использование человеческого капитала организации, повысить ее производительность и конкурентоспособность, особенно в наукоемких отраслях экономики. Вместе с тем управление знаниями

партнерской сети позволяет использовать знания не только сотрудников организации, но и ее партнеров и контрагентов — поставщиков, заказчиков, торговых партнеров и т. д.

Литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2005.
2. Баранчев В. П. Управление знаниями в инновационной сфере. М.: Благовест-В, 2007.
3. Гапоненко А. Л. Интеллектуальный капитал — стратегический потенциал организации. М., 2003.
4. Гутникова Т. Управление знаниями (Классика *Harvard Business Review*). М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
5. Джанетто К. Управление знаниями. Руководство по внедрению корпоративной системы управления знаниями. М.: Добрая книга, 2005.
6. Дресвянников В. А. Построение системы управления знаниями на предприятии. М.: КноРус, 2006.
7. Мильнер Б. З. Управление знаниями в корпорациях. М.: КноРус, 2006.
8. Нонака И. Компания — создатель знания. М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2003.
9. Супрун В. Интеллектуальный капитал — главный фактор конкурентоспособности экономики в XXI веке. М.: КомКнига, 2006.
10. Харрингтон Дж. Совершенство управления знаниями. М.: Стандарты и качество, 2008.

Статья поступила в редакцию 24.12.2007

S. Agaev,

Head of the Customer Relations Department, OOO Microsoft Rus

PARTNERS' NETWORK KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A BASIS FOR THE BUSINESS COMPETITIVENESS LEVEL INCREASE

The partners' operations contribute sufficiently to a business operational efficiency increase in stable economies. The businesses that participate in any production or a service rendering process are interested in their partners' using the newest technology, management practices, efficiently operating business structure building, etc. as one partner's operational efficiency increase will contribute to the others' competitiveness level increase. Therefore it is not enough to manage the knowledge of a «singled out» business in order to be able to use the intellectual potential accumulated to the full. It is appropriate to create unions or partnerships in order to share the knowledge and databases in order to collectively create and use the intellectual resource available.

УДК 339.137.24

Тимирьянова В. М., ассистент кафедры «Экономика и управление на предприятии торговли», Уфимский институт (филиал), ГОУ ВПО Российский государственный торгово-экономический университет

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ТОРГУЮЩЕГО ТЕХНИЧЕСКИ СЛОЖНЫМИ ТОВАРАМИ

Несмотря на то что понятие «технически сложный товар» существует давно, проблема, связанная с определением и оценкой технического и информационного сопровождения такого товара, особенно остро возникла сравнительно недавно. Совокупность услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией продукции, становится основным фактором конкурентоспособности фирм, что особенно заметно в отношении многочисленных видов высокотехнологичного оборудования. В последние годы преодолевается исторически сложившееся представление о секторе услуг как о второстепенном, подчиненном, полностью зависящем от промышленности.

Конкурентоспособность является основной характеристикой экономического субъекта, определяющей успешность его деятельности в условиях рыночной экономики. Поиску сущности конкурентоспособности и исследованию различных ее аспектов посвящено немалое количество научных трудов как отечественных, так и иностранных авторов. Одним из наиболее авторитетных ученых в области теории конкуренции и конкурентоспособности — американским экономистом М.Портером дано следующее определение этого понятия: «Конкурентоспособность — свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений»¹.

Конкурентоспособность можно рассматривать не только как качественную характеристику рыночного положения, но и как количественно измеряемый параметр. Оценка конкурентоспособности предприятий должна основываться на определенном наборе показателей, обоснование состава которых строится исходя из целей оценки и потребностей субъектов управления.

Анализ конкурентоспособности предприятия должен осуществляться путем глубокого анализа факторов, влияющих на нее.

Потребитель продукции в последнее время рассматривается как один из самых значимых элементов внешней среды, влияющих на ее развитие. Во времена плановой экономики главной задачей предприятия было производство продукции в необходимых объемах, дальнейшая судьба товара производителя волновала постольку, поскольку. В рыночной экономике имен-

¹ Портер М. Конкуренция/Пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2003.

но от потребителя зависит благосостояние предприятия. Внешняя среда посредством потребителя оказывает влияние на предприятие, на его конкурентоспособность, определяет его стратегию.

Специфика деятельности торгового предприятия накладывает определенные особенности на выбор методов и критериев оценки. В первую очередь именно торговое предприятие более других требует оценки своей деятельности с позиции потребителя. При большом количестве факторов, влияющих на выбор покупателя, приоритетную роль играют, как правило:

- качество и полезность товара для потенциального покупателя;
- цена товара;
- качество торгового обслуживания.

Но если говорить о товарах инновационных, технически сложных, о последних разработках, появившихся в результате научно-технического прогресса, то они, как правило, требуют специальной установки или доработки до нужд клиента. Новейшие технические средства преимущественно требуют соответствующего программного обеспечения. Поэтому, оценивая предприятия, торгующие инновациями, мы не можем исключить такого существенного момента, как информационное, программное, техническое обеспечение покупателя. Многие товары, относящиеся к сложным техническим средствам, просто нельзя использовать без соответствующей доработки. В частности, вы не сможете работать на компьютере, если вам его не соберут и не установят на него хотя бы операционную систему, или выполнять те работы, которые хотели, без соответствующих программ. Вы не сможете играть на органе, если он не собран, расстроен, воспользоваться охранной сигнализацией, если она не подключена. Согласно Правилам продажи отдельных видов това-

ров² «продавец или организация, выполняющая функции продавца по договору с ним, обязаны осуществить сборку и (или) установку (подключение) на дому у покупателя технически сложного товара, самостоятельная сборка и (или) подключение которого покупателем в соответствии с требованиями стандартов или технической документацией, прилагаемой к товару (технический паспорт, инструкция по эксплуатации), не допускается».

Таким образом, законодательно подтверждается факт существования товаров, продажа которых должна осуществляться с оказанием обязательных сопроводительных услуг. На данный момент не решен ряд проблем, связанных с этими услугами. Во-первых, не всегда можно определить, является ли товар технически сложным в соответствии с существующим законодательством. Во-вторых, не определен перечень услуг, которые должны быть обязательно предоставлены. В-третьих, с одной стороны, в современных условиях технически сложный товар в большинстве случаев представляет интерес только как совокупность материального изделия и сопутствующих услуг, с другой — все услуги принято объединять в общую группу торговых услуг и порой разграничить их весьма затруднительно.

В соответствии со ст. 134 ГК РФ «сложная вещь» определяется как вещь, состоящая из разнородных вещей, образующих единое целое, предполагающая использование их по общему назначению. На сегодняшний день существует, по меньшей мере, три перечня изделий, где упоминаются «технически сложные товары бытового назначения». Первый список утвержден Постановлением Прави-

² «Правила продажи отдельных видов товаров» утверждены Постановлением Правительства РФ от 19 января 1998 г. № 55 (в ред. Постановлений Правительства РФ от 20.10.1998 № 1222, от 02.10.1999 № 1104, от 06.02.2002 № 81, от 12.07.2003 № 421).

тельства РФ от 13 мая 1997 г. № 575. В нем перечислены товары, которые продавец обязан заменить, если покупатель обнаружил в них существенные недостатки. Существует также Постановление Правительства от 19 января 1998 г. № 55, к которому приложены два совершенно разных списка. В одном из них перечислены некоторые технически сложные товары бытового назначения, которые до подачи в торговый зал или к месту выдачи покупки должны пройти предпродажную подготовку. Во втором списке перечислены товары, которые покупатель не вправе возвращать (или требовать замены), если они ему не понравились или не подошли³. В 1988 г. Совет Министров СССР, Госплан СССР, Бюро Совета Министров по машиностроению подготовили перечень сложной техники, нуждающейся в фирменном ремонте и техническом обслуживании, который включал 110 позиций. Такой подход определения перечня товаров является неплодотворным. Решение этой проблемы состоит в выработке общих критериев отнесения товаров к категории сложных в эксплуатации, что, конечно, отразится на правовом режиме их использования.

Другая проблема, затронутая нами выше, — это определение обязательных услуг по сопровождению таких товаров, отделение их от услуг торговли и от самого товара. Данная проблема исследовалась и ранее в работах Фатхутдинова Р. А.⁴, Голубкова Е. П.⁵, Прищепенко В. В.⁶ и други-

ми авторами. Некоторые ученые в попытке найти различия между товаром и услугой рассматривают связку «товар – услуга» с множеством вариантов комбинаций, начиная от преобладания товара и заканчивая преобладанием услуги.

В связи с этим появилось оригинальное толкование услуги как одного из свойств одной из сторон, одной из составляющих характеристик товара. Ф. Котлер считает что, по существу, любой товар — это заключенная в упаковку услуга для решения какой-то проблемы⁷. «Товар-гибрид» рассматривается им как сложный товар, существующий только с сопутствующими услугами⁸. Данная теория имеет право на существование, в конце концов, все согласится с тем, что для покупателя услуги неотделимы от товаров. Но в зарубежной литературе чаще встречается концепция «4Р», предложенная Джеромом Маккарти в 1960 г.⁹, согласно которой в целях маркетинга отдельно выделяют: продукт (*product*), цену (*price*), доведение продукта до потребителя, до места (*place*), продвижение (*promotion*) продукта. Данная концепция дорабатывалась до «5Р», «6Р» и т. д.

Учитывая вышеизложенное, под технически сложным товаром следует понимать непродовольственные товары, имеющие длительные сроки эксплуатации, состоящие из компонентов, образующих единое целое, формирование и поддержание качества которых требуют квалифицированного, профессионального содействия со стороны их изготовителя или специализированной фирмы. Наиболее целесообразным видится отделение услуг, связанных

³ Там же.

⁴ Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учеб. / 4-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2001.

⁵ Голубков Е. П. О некоторых понятиях и терминологии маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. № 5: <http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/5/1.html>

⁶ Прищепенко В. В. Семантика, дефиниции и соотношение понятий «продукт», «товар», «услуга» // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 2: <http://www.dis.ru/market/arhiv/2001/2/12.html>

⁷ Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Изд. группа «ПРОГРЕСС-УНИВЕРС», 1993.

⁸ Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. СПб., 1998. С. 876.

⁹ McCarthy E. Jerome. Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL: Irwin, 1960.

с сопровождением товара, и от самого товара, и от других услуг торговли.

Таким образом, факторами конкурентоспособности торговых предприятий являются: качество продаваемых товаров, качество торгового обслуживания, цена потребления, качество сопровождения товара.

Качество товара

Категория качества продукции непосредственно и тесно связана с конкурентоспособностью, имея общие сферы формирования и проявления. Но качество продукции является категорией более статичной и стабильной при неизменных организационно-производственных условиях ее создания и достигнутом уровне научно-технического прогресса. Суть качества продукции и его основные детерминанты могут оставаться неопределенными, но важность этого понятия для предприятий и потребителей очевидна. Качество продукции — это совокупность свойств и характеристик продукции, обуславливающих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности¹⁰.

Качество продукции формируется в процессе ее создания (разработки и производства) и сохраняется на остальных стадиях жизненного цикла, прежде всего на стадии эксплуатации, ради которой и создается любая продукция¹¹.

Лифиц И. М. выделяет следующую группу потребительских показателей качества товаров по виду характеризуемых свойств¹²:

- показатели назначения — функциональная пригодность, взаимозаменяемость, совместимость;

- эргономические показатели — антропометрические, физиологические, психофизиологические, психологические, гигиенические;

- показатели надежности — безотказность, долговечность, сохраняемость, ремонтпригодность;

- показатели безопасности — механическая, термическая, электрическая, электромагнитная, химическая, биологическая, радиационная, пожарная и взрывобезопасность;

- экологические;

- эстетические показатели — информационная выразительность, рациональность формы, композиционная целостность, совершенство производственного исполнения и стабильность товарного вида.

При оценке необходимо определение существенных показателей качества товара. Для каждой отдельной группы товаров существенными могут оказаться совершенно разные показатели. Так, для сувенирной продукции существенными являются эргономичность, эстетичность, безопасность, а для техники — производительность, надежность, совместимость.

Качество торгового обслуживания

Как показали исследования, не все изделия, находящиеся на одинаковом уровне технического совершенства, располагаются на одном и том же уровне конкурентоспособности. Выбор потребителем конкретного товара отнюдь не является отражением более высокой оценки качества данного товара по сравнению с аналогичными товарами, представленными на рынке. Выбор определяется более предпочтительными для потребителя условиями про-

¹⁰ Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. М.: Юрайт-М, 2001. С. 21.

¹¹ Минько Э. В., Кричевский М. Л. Качество и конкурентоспособность. СПб.: Питер, 2004. С. 14.

¹² Лифиц И. М. Указ. соч. С. 22–24.

даже, его предпродажным и послепродажным сервисным обслуживанием, имиджем товара и его производителя и многими другими факторами, которые непосредственно не связаны со свойствами товара даже в их расширительной трактовке. Учитывая то, что в современных условиях продукция превращается в систему обслуживания определенной общественной потребности, необходимо анализировать систему обслуживания потребности и рассматривать показатели качества такой системы.

Качество обслуживания считается одним из немногих средств дифференциации сервиса и получения конкурентных преимуществ, которое привлекает новых клиентов и помогает увеличить долю рынка. Качество обслуживания считается важным инструментом удержания клиентов.

В общем виде качество торгового обслуживания представляет собой услугу, производимую предприятием (рис. 1). Для потребителя она не является главной. В магазин покупатель приходит за конкретным товаром. При этом он может даже не задумываться о процессе покупки и не заметить качественного обслуживания. Но если покупатель столкнется с грубостью продавца, очередью у кассы, неудобной выкладкой товара, он в следующий раз может воспользоваться услугами другой организации, работающей в той же нише.

Услуга отличается от товара и в то же время является товаром, так как имеет свою цену или ценность. Для услуги в сфере нематериального производства присутствуют следующие пять характеристик.

1. Неосвязаемость. Услуги неосвязаемы, т.е. их невозможно продемонстрировать, транспортировать, хранить, учитывать и упаковывать до момента приобретения. Можно лишь описывать преимущества, которые могут быть получены в результате приобретения услуги. Неосвязаемость услуги вызывает сложность и у поставщика услуги, так как он не может продемонстри-

ровать ее, и у потребителя услуги, так как он находится в состоянии неопределенности. Трудно оценить качество услуги до ее получения, а в некоторых сферах и после получения услуги.

2. Неразрывность производства и потребления, т.е. отличительной чертой услуги является то, что ее невозможно произвести заранее и хранить как товар. Данный фактор ставит в затруднительное положение покупателя услуги, так как становится невозможным проведение сравнений между конкурирующими предложениями.

3. Неотделимость от источника, т.е. услуга неотделима от своего источника, в то время когда товар в материальном виде может существовать независимо от присутствия или отсутствия его источника. Данный фактор приводит к тому, что количество потребителей услуги ограничено и необходимы специальные механизмы или мероприятия для преодоления данных ограничений.

4. Непостоянство качества, т.е. качество услуг может колебаться в широких пределах в зависимости от их поставщиков, а также времени и места оказания услуг. Качество услуги может меняться даже в тех случаях, когда услугу оказывает одно и то же лицо, организация или фирма.

5. Несохранимость, т.е. услугу невозможно хранить, услуга имеет «одноразовый сиюминутный» характер.

Качество торгового обслуживания имеет те же особенности, что и качество товара. Рост качества обслуживания покупателей, как правило, связан с ростом затрат. Услуга, как и товар, после выхода на рынок начинает постепенно расходовать свой потенциал конкурентоспособности. Такой процесс можно замедлить и даже временно задержать, но полностью остановить невозможно. Поэтому новое изделие проектируется по графику, обеспечивающему ему выход на рынок к моменту значительной потери конкурентоспособности прежним изделием. Торговое обслуживание

также должно совершенствоваться, так как оно теряет свою конкурентоспособность в результате социально-экономических, инновационно-технических и даже политических изменений в экономике. Например, массовое использование кредитных карт приведет к снижению конкурентоспособности предприятий, работающих только с наличными деньгами.

Оценка качества торгового обслуживания проводится путем оценки следующих показателей:

- широта товарной номенклатуры, полнота, устойчивость ассортимента;
- культура обслуживания (мастерство и квалифицированность обслуживающего персонала, аккуратность, загруженность консультанта, кассира и т.д.); условия обслуживания (материально-техническая база, доступность, простота совершения покупки, удобство ориентации в магазине и т.д.); внутренняя среда магазина (освещение, температура, запах, чистота и т.д.);
- особенности организации магазина (удобство расположения, доступность, внешний вид оформления магазина, территория, стоянка и т.п.);
- организация дополнительных услуг (упаковка, доставка, организация Интернет-магазина, предоставление кредита).

Качество сопровождения товара

Сложность и новизна проблемы организации комплексного сервисного сопровождения продукции в условиях конкуренции привели к появлению различных мнений и подходов к определению понятия «сервисное сопровождение продукции». Глубокое теоретическое изучение сущности сервисного сопровождения продукции, формирование понятийного аппарата позволят обеспечить успешное социально-экономическое развитие данной сферы.

Сфера сервисного обслуживания (сопровождения) товаров представляет собой многообразие услуг, сопровождающих продукцию на протяжении всего ее жизненного цикла, облегчающих потребителю как приобретение данной продукции, так и ее эксплуатацию¹³.

Несмотря на то что в последнее время стали появляться научные статьи и монографии, затрагивающие проблемы сервисного обслуживания, следует заметить, что до сих пор не сформирован понятийный аппарат, позволяющий адекватно отразить явления и процессы, происходящие в сфере сервисного обслуживания сложной техники.

Сравнение различных взглядов на существенные признаки сервисного сопровождения продукции показало доминирование частных аспектов, отсутствие системного представления.

В рамках данной статьи под услугами по сопровождению товара понимается совокупность неотъемлемых услуг, предоставляемых предприятиями, неразрывно связанных с разработкой, сборкой, установкой, эксплуатацией товара, повышающая его потребительские свойства, направленная на удовлетворение специфических потребностей каждого конкретного клиента.

Исходя из существующего многообразие услуг, сопровождающих продукцию на протяжении всего ее жизненного цикла, современному подходу к данному явлению будет отвечать нижеследующая классификация сервисных услуг, предлагаемых торговыми предприятиями, реализующими сложную технику и инновационную продукцию.

1. Информационное сопровождение товара. Данный вид деятельности связан со сбором и распространением информации о товаре и технической документации, оказанием комплекса интеллектуальных

¹³ Кулибанова В. В. Организационно-экономический механизм сервисного сопровождения сложной техники на основе маркетинговой концепции: Дис. ... экон. наук. Спб., 2006.

услуг, направленных на индивидуализацию, т.е. более эффективную эксплуатацию товара в конкретных условиях работы у данного потребителя.

2. Техническое сопровождение товара. Данный вид деятельности включает две группы:

- услуги по сопровождению, доведению до эксплуатации (разработка проекта, расчет эффективности, сборка, установка, обучение);
- услуги напрямую связаны с поддержанием работоспособности, безотказности и заданных параметров работы. К данному виду услуг относятся работы по техническому обслуживанию и ремонту техники.

Проблема неосведомленности потребителей касается не только их самих, но и производителей, так как потребители зачастую не могут представить себе потенциал дополнительных преимуществ продукции и поэтому продавцу приходится преодолевать барьеры опасений, неосведомленности и отказа от привычного поведения. А с помощью услуг по информационному сопровождению можно активно воздействовать на расширение компетенции потребителей.

Стоит подчеркнуть, что качество услуг по сопровождению товара взаимосвязано с повышением качества сопровождаемого материального изделия. Руководство предприятия должно внимательно изучать информацию, поступающую от сервисного персонала, недостатки работы которого могут быть вызваны недостатками самого товара, например низкой ремонтпригодностью изделия.

Цена потребления товара

Цена — один из элементов комплекса маркетинга. Она определяется с учетом стратегии предприятия. Очевидно, что при равной полезности покупатель от-

даст предпочтение более дешевому товару. Но может приобрести и более дорогой товар, если он окажется более полезным. Исключение здесь составляют престижные или статусные товары, приобретение которых необходимо для поддержания определенного социального статуса покупателя.

Под ценой понимается количество денег, запрашиваемое за продукцию или услуги, или сумму благ, ценностей, которыми готов пожертвовать потребитель в обмен на приобретение определенной продукции или услуги¹⁴.

Розничная цена — это цена продажи индивидуальному или мелкооптовому потребителю. Розничная цена включает определенные элементы, состав которых может меняться (рис. 1). Приобретая товар, мы оплачиваем не только себестоимость его изготовления, но и расходы, связанные с подбором, доставкой товара, его хранением, продажей и т.п. Мы оплачиваем труд как производителя, так и продавца, а также всех лиц, способствовавших продвижению товара к покупателю. Покупая товар, мы формируем прибыль производителей, посредников, продавцов.

Расходы, связанные с реализацией товаров розничными торговыми предприятиями населению, возмещаются через торговую надбавку¹⁵. Торговые надбавки включают издержки розничного продавца, в том числе транспортные расходы по доставке товаров, расходы по закупке и реализации товаров, а также прибыль и налоги.

Однако при оценке конкурентоспособности стоит взглянуть на цену несколько шире. Экономической составляющей конкурентоспособности продукции является цена потребления данного товара. В это

¹⁴ Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: учеб. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Финпресс, 2003.

¹⁵ Цены и ценообразование/Под ред. В. Е. Есипова. СПб.: Питер, 2001. (Серия «Учебники для вузов»).



Рис. 1. Зоны формирования цены, качества товара и торгового обслуживания

понятие входит цена приобретения изделия, цена эксплуатации изделия, зависящая от показателей его качества, и цена сервисного обслуживания. Цена потребления обычно значительно выше продажной розничной цены¹⁶.

В соответствии с правилами декомпозиции (расчленения) объекта исследования на части, показанными в работах Е.П. Голубкова¹⁷, Т.Д. Масловой¹⁸, примерная закодированная факторная модель конку-

рентоспособности торгового предприятия будет выглядеть следующим образом:

0. Конкурентоспособность предприятия.
1. Качество товаров:
 - 1.1. Пригодность, совместимость, надежность, безопасность.
 - 1.2. Эргономичность, эстетичность.
 - 1.3. Новизна.
2. Цена потребления товаров.
3. Качество торгового обслуживания:
 - 3.1. Широта товарной номенклатуры, полнота, устойчивость ассортимента.
 - 3.2. Культура обслуживания (мастерство и квалифицированность обслуживающего персонала, аккуратность, загруженность консультанта, кассира).
 - 3.3. Условия обслуживания (материально-техническая база, доступность, простота совершения

¹⁶ Минько Э.В. Кричевский М.Л. Качество и конкурентоспособность. СПб.: Питер, 2004. (Серия «Теория и практика менеджмента»).

¹⁷ Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: учеб. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Финпресс, 2003.

¹⁸ Маслова Т.Д. Маркетинг: Учебник для студентов вузов/Маслова Т.Д., Божук С.Г.; Рец.: Е.В. Песоцкая, Д.В. Соловьева; УМО вузов России по образованию в области менеджмента. 2-е изд., доп. СПб.: Питер, 2005.

- покупки, удобство ориентации в магазине, график работы).
- 3.4. Внутренняя среда магазина (освещение, температура, запах, чистота).
 - 3.5. Особенности организации магазина (удобство расположения, доступность, внешний вид, оформление магазина, территория, стоянка) с точки зрения:
 - 3.5.1. Автовладельца.
 - 3.5.2. Человека, добирающегося на городском транспорте.
 - 3.6. Дополнительный сервис (доставка, упаковка, заказ через Интернет, продажа в кредит).
 4. Качество сопровождения товара:
 - 4.1. Информационно-консультационные услуги.
 - 4.2. Техническое сопровождение:
 - разработка проекта, расчет эффективности, сборка, установка, обучение;
 - техническое обслуживание и ремонт.

Для любого предприятия практически невозможно быть лучшим по сравнению с другими предприятиями по всем критериям. Если бы дело обстояло так, то оно могло бы удовлетворять все потребности и владело бы всем рынком. В любой момент времени каждое предприятие имеет относительное конкурентное преимущество по каким-то факторам, относительное отставание по другим и конкурентный паритет по оставшимся¹⁹.

На наш взгляд, нельзя говорить о том, что предприятие конкурентоспособно, и тем более, что оно — лидер на рынке, если это предприятие имеет самое высокое качество товаров из представленных на рынке и низкие цены на них, при условии что та-

кие же показатели и у других предприятий. То есть если на рынке несколько предприятий имеют одинаковые преимущества, то их нельзя считать действительным преимуществом отдельного предприятия или производимых им товаров с позиций данного рынка. Возникает парадокс, а точнее сказать, нестыковка с существующей ранее теорией о том, что чем выше качество предлагаемых товаров, тем предприятие конкурентоспособнее. Если на рынке все предприятия кроме одного торгуют товарами высокого качества, то вольготнее себя будет чувствовать, скорее, то одно предприятие, торгующее товарами тех марок, которые не представлены в других предприятиях, несмотря на то, что они худшего качества. Следовательно, на конкурентоспособность предприятия оказывают влияние не только значения перечисленных ранее факторов, но и то, сколько еще предприятий обладает такими же значениями. Чем больше предприятие имеет отличий от других предприятий, тем больше у него конкурентных преимуществ, тем проще потребителю дифференцировать его от других. На рынке имеет значение не то, насколько привлекательны цены или насколько хороши товары и услуги, а то, насколько лучше воспринимаются все эти параметры в совокупности по сравнению с предложениями конкурентов.

Минько Э. В. и Кричевский М. Л. в своей работе «Качество и конкурентоспособность», рассматривая конкурентоспособность товара, выявили, что удовлетворенности потребителя можно достичь только в том случае, если «делать нужные вещи правильно», т.е. посредством точного определения нужной продукции (делать нужные вещи — качество цели) и посредством точного осуществления проекта (делать вещи правильно — качество исполнения)²⁰.

Перенося это на торговое предприятие, можно сказать так, что, для того чтобы

¹⁹ Курс MBA по стратегическому менеджменту/ Под ред. Л. Фазей, Р. Ранделл/Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2002.

²⁰ Минько Э. В., Кричевский М. Л. Качество и конкурентоспособность. СПб.: Питер, 2004. С. 268.

в полной мере удовлетворить покупателя, «надо продавать нужные вещи правильно». Таким образом, под конкурентоспособностью должна пониматься не способность предоставить качественный товар по оптимальной цене, не потенциальные возможности, а способность найти своего потребителя, работать в конкретных условиях и в конкретном месте.

Таким образом, факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность торгового предприятия, необходимо оценивать с двух позиций. Во-первых, определить их фактическое относительное значение, во-вторых, выявить предприятия, обладающие исключительными значениями этих факторов.

Последовательность проведения оценки конкурентоспособности предприятия следующая.

На **первом этапе** определяются:

- продуктовые, географические границы товарного рынка;
- состав хозяйствующих субъектов, действующих на товарном рынке;
- критерии, по которым будет проводиться исследование.

Второй этап включает следующие процедуры:

- установление относительной важности критериев оценки (коэффициентов весомости);
- оценка предприятий по определенным ранее критериям;
- определение степени дифференциации по каждому критерию от конкурентов.

На **третьем этапе** реализуется «принцип синтеза»: значения критериев конкурентоспособности, скорректированные по уровню их дифференциации, возводятся в степень коэффициентов весомости соответствующего критерия. В результате получают обобщенные критерии конкурентоспособности.

Выявление действующих и потенциальных конкурентов производится обычно на основе одного из двух подходов:

- первый подход связан с оценкой потребностей, удовлетворяемых на рынке основными конкурирующими фирмами. Подход с точки зрения потребительского спроса имеет целью сгруппировать конкурирующие фирмы в соответствии с типом потребностей, которые удовлетворяет их продукция;

- второй подход ориентируется на группировку конкурентов в соответствии с применяемыми ими типами рыночных стратегий. В основе выявления конкурентов на базе группировок по типу стратегии лежит их группировка в соответствии с ключевыми аспектами их ориентации в сбытовой деятельности.

В предлагаемой системе оценки уровня конкурентоспособности измерение указанных показателей производится экспертом методом балльных оценок. В разработанной шкале оценок каждый показатель оценивается по четырем степеням его проявления. Всем им в шкалах соответствуют баллы, заключенные в интервалы: очень высокое (10–12 баллов), высокое (7–9 баллов), не очень высокое (4–6 баллов), низкое (1–3 балла). Коэффициент весомости каждого критерия определяется следующим образом. Влияние всех трех факторов конкурентоспособности берется за единицу. Тогда влияние каждого учитываемого фактора является долей в их общем влиянии. Значение, соотношение долей критериев конкурентоспособности зависит от социально-экономической ситуации на рынке, предпочтений и возможностей покупателей.

Ранее было установлено, что дифференциация торгового предприятия важна не меньше лидерства по какому-либо из критериев. Поэтому количество конкурентов, обладающих идентичной и близкой к ее значению оценкой (b_{ij}), определяется

для каждого предприятия по каждому критерию.

Таким образом, конкурентоспособность торговых предприятий определяется по формуле:

$$K_j = \prod_{i=1}^n \left(\frac{a_{ij}}{b_{ij}} \right)^{x_i},$$

где K_j — конкурентоспособность j -го предприятия;

a_{ij} — значение i -го критерия конкурентоспособности j -го предприятия;

b_{ij} — значение дифференциации i -го критерия j -го предприятия от других предприятий;

x_i — значение относительной важности i -го критерия оценки на конкурентоспособность (коэффициенты весомости);

i — количество критериев, по которым проводится оценка (1... n);

j — количество объектов исследования, т.е. предприятий-конкурентов.

Несмотря на то, что понятие «технически сложный товар» существует давно, проблема, связанная с определением и оценкой технического и информационного сопровождения такого товара, особенно остро возникла сравнительно недавно. Совокупность услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией продукции, становится основным фактором конкурентоспособности фирм, что особенно заметно в отношении многочисленных видов высокотехнологического оборудования. В последние годы преодолевается исторически сложившееся представление о секторе услуг, как о второстепенном, подчиненном, полностью зависящем от промышленности. Возрастающее значение сервисного сопровождения сложной техники обусловлено следующими устойчивыми объективными тенденциями:

- постоянным ростом сложности систем и установок, что ведет к увеличению потребности в комплексных решениях технических проблем, как, например, постав-

ка «под ключ», непрерывное сервисное сопровождение продукции, подготовка пользователя, помощь в управлении системами и т.п.;

- возрастанием сложности изделий и вследствие этого появлением дополнительных требований к квалификации кадров эксплуатационников, к качеству проведения ремонтных и обслуживающих работ;

- быстрым моральным старением, вызванным ускорением научно-технического прогресса (НТП), которое приводит к необходимости выполнения принудительной модернизации;

- повышением требований к качеству изделий вследствие изменения ситуации в отношениях между потребителем и производителем.

Таким образом, учитывая тенденции развития современного общества, можно утверждать, что в будущем любое предприятие в значительно большей степени, чем сейчас, станет сервисным. Поэтому правильная комбинация предлагаемых услуг по сервисному сопровождению со временем превратится в решающий фактор успеха. И если раньше деятельность предприятий была нацелена на максимизацию предложения физического продукта, качество которого было синонимом понятия «хорошо изготовлено», то теперь сопровождение товара, воспринимаемое клиентом, является главной движущей силой деятельности предприятий.

В статье определены основные проблемы, связанные с особенностью технически сложной продукции как товара, требующего сопровождения, и произведена попытка их решения. Фактор «услуги по сопровождению товара» предложено выделять отдельно, что отражает его существенность для покупателя. Это позволяет независимо от других услуг определять значимость этого показателя для предприятий, торгующих той или иной группой товаров. С уче-

том вышеизложенного методика оценки конкурентоспособности торгового предприятия учитывает четыре фактора: качество продаваемых товаров, качество торгового обслуживания, цена потребления, качество сопровождения товара.

Предлагаемая методика оценки конкурентоспособности торгового предприятия позволяет учитывать не только значение по каждому фактору конкурентоспособности, но и его весомость. Важным этапом является определение степени дифференциации продавца по каждому критерию от конкурентов. Большое количество идентичных параметров снижает их значимость общей оценке, что отражено в формуле. Применение данного метода позволяет сравнивать объекты между собой и отвечать на самые сложные вопросы: кто же является лидером, где находится предприятие относительно конкурентов по оцениваемым параметрам. Оценка данным методом проводится с позиции потребителя, это очень важно для торгового предприятия. Простота метода, с одной стороны, и наглядность отражения реального положения вещей, с другой, — основные преимущества метода. Для анализа критериев конкурентоспособности не нужно иметь данные о результатах хозяйственной деятельности

конкурентов или обращаться за информацией в статистические органы. Результаты позволяют определить основные недостатки существующей стратегии в разрезе по факторам конкурентоспособности и незамедлительно корректировать ее.

Литература

1. *Портер М.* Конкуренция.: Пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2003.
2. *McCarthy E. Jerome.* Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL: Irwin, 1960.
3. *Лифиц И. М.* Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. М.: Юрайт-М, 2001.
4. *Минько Э. В., Кричевский М. Л.* Качество и конкурентоспособность. СПб.: Питер, 2004.
5. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: учеб. 4-е изд., перераб и доп. М.: Дело, 2001.
6. *Голубков Е. П.* Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: учеб. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Финпресс, 2003.
7. *Цены и ценообразование/Под ред. В. Е. Есипова.* СПб.: Питер, 2001. 464 с. (Серия «Учебники для вузов»).
8. *Правила продажи отдельных видов товаров (утверждены Постановлением Правительства РФ от 19 января 1998г. №55 (в ред. Постановлений Правительства РФ от 20.10.1998 №1222, 02.10.1999 №1104, 06.02.2002 №81, 12.07.2003 №421)).*

Статья поступила в редакцию 10.11.2007

V. Timiryanova, assistant, Chair of Trade Enterprise Economy and Management, Ufa Branch, Russian State University of Economics and Trade

COMPLEX APPLIANCES SELLER'S COMPETITIVENESS LEVEL ASSESSMENT

Despite the fact that the term complex appliance has been used for a long period of time, the problems associated with the maintenance and information support of such goods have become topical recently. The services related to goods selling and use become the main factor determining the sellers' competitiveness level, and this determination becomes clear when you assess a various complex appliances seller's practices. There is an old notion that declares that the sales sector is a sector which is the industry subordinate that plays a second fiddle to it. The notion is becoming the thing of the past.

ОТ РЕДАКЦИИ

Рынок труда, как известно, является одним из индикаторов, состояние которого позволяет судить о национальном благополучии, стабильности, эффективности социально-экономических преобразований в стране. Отношения, которые складываются на рынке труда между наемными работниками и работодателями, имеют ярко выраженный социально-экономический характер, поскольку они затрагивают насущные потребности большинства населения страны.

Наемный работник в условиях безработицы, жесткой рыночной конкуренции за вакантные рабочие места должен найти спрос на свои способности к труду, т.е. быть конкурентоспособным на рынке труда. Предприятия-работодатели также должны быть конкурентоспособными, чтобы обеспечить себя качественной рабочей силой.

Иными словами, на современном рынке труда представлены два основных товара: с одной стороны, знания, умения, навыки, опыт, компетенции людей (специалистов); с другой — уровень оплаты труда, полнота социального пакета, функции и уровень ответственности, должность, условия труда, известность и размер предприятия, выступающего работодателем, его надежность и устойчивость на рынке, способность удовлетворить профессиональные цели работников.

Далеко не всегда данные «товары» способны в должной степени конкурировать. Рынок труда не всегда адекватен растущим запросам наемных работников. Специалистами, в свою очередь, отмечается наличие разрыва между декларацией потребности работодателей в профессионалах и их готовностью нанимать работников на постоянную работу; бесперспективность политики найма «дешевых» работников и экономии на воспроизводстве качественной, конкурентоспособной рабочей силы; нежелание самих предприятий осуществлять значительные инвестиции в формирование человеческого капитала, что особенно ярко проявляется в сфере малого предпринимательства.

Этим проблемам в рубрике «Рынок труда и конкурентоспособность» посвящена статья д. э. н., профессора, заведующего кафедрой управления человеческими ресурсами МФПА (г. Москва) **Алавердова А. Р.**

Вопросам измерения и оценки конкурентоспособности работников посвящена статья д. э. н., доцента, заведующего кафедрой экономики труда и управления персоналом БГУЭП (г. Иркутск) **Озерниковой Т. Г.** и **Кравцевича С. В.**, к. э. н., доцента кафедры экономики ЧитГУ (г. Чита).

О проблемах деловой оценки персонала — в статье заместителя руководителя рабочей группы научно-исследовательского проекта «Анализ эффективности использования рабочего времени сотрудниками организации» **Ильиной О. И.** (г. Москва). Предлагаемая автором статьи методика дает руководителям предприятий возможность в минимальные сроки комплексно оценить ключевые показатели рабочего процесса в разрезе отдельных подразделений, выявить степень загруженности отдельных сотрудников и причины неэффективного трудового поведения.

Гл. редактор журнала
Новашина Т. С.

УДК 331.5.024.5

Алавердов А. Р., д. э. н., профессор, зав. кафедрой
Управления человеческими ресурсами МФПА

РЫНОК ТРУДА В СФЕРЕ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ

Предметной областью статьи выступает сегмент отечественного рынка труда, обслуживающий потребности малого предпринимательства. Объектами рассмотрения автором выступают: макроэкономические функции, выполняемые субъектами малого предпринимательства на рынке труда; особенности функционирования данного сегмента рынка, включая механизмы его централизованного и децентрализованного регулирования; история становления и развития этого сегмента рынка труда в современной России.

Статья предназначена для ученых и специалистов в области организации трудовых отношений в условиях транзитивной экономики, а также предпринимателей, профессионально интересующихся проблемой повышения эффективности кадровой работы на своих предприятиях.

Функционирование любой крупной группы работодателей на рынке труда имеет свои особенности. Они характерны для деятельности государственного аппарата, военизированных структур, частных и государственных корпораций, даже физических лиц, в частном порядке использующих наемный труд. Рассматриваемая в статье сфера предпринимательства не является исключением. Обзор соответствующих особенностей проводится в ней в режиме сопоставления зарубежного и отечественного опыта.

Первым объектом обзора выступают **МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ**, выполняемые малым предпринимательством в процессе работы его субъектов на рынке труда.

Во-первых, в подавляющем большинстве стран малые предприятия являются *крупнейшей категорией работодателей, обеспечи-*

вающих занятость основной части трудоспособного населения. Таким образом, высокие темпы развития малого предпринимательства способствует сокращению безработицы, со всеми вытекающими отсюда позитивными экономическими и социальными последствиями. Потенциал малых предприятий в исполнении рассматриваемой функции определяется в том числе и следующим экономическим фактором. Одна из характерных особенностей их деятельности на рынке труда состоит в том, что создание новых рабочих мест обходится намного дешевле, чем другим работодателям.

ПРИМЕР

Так, в крупном бизнесе США обустройство одного рабочего места сегодня стоит 100–150 тыс. долл., в малом бизнесе создание одного рабочего места обходится примерно в семь-восемь раз дешевле. Поэтому реализацию государственных и муниципальных программ по сниже-

нию уровня безработицы намного эффективней осуществлять через поддержку развития малого бизнеса.

В нашей стране малое предпринимательство занимает на рынке труда значительно более скромное место. Сегодня оно обеспечивает занятость менее чем 15% трудоспособного населения, в то время как за рубежом данный показатель колеблется от 65 до 85%. При этом создание новых рабочих мест стоит в отечественном малом предпринимательстве еще дешевле, чем в странах с исторически сформировавшейся рыночной экономикой. Это связано с принципиальным «разрывом» в среднем уровне заработной платы на однотипных предприятиях малого и крупного бизнеса. В странах ЕС или в США он нивелируется за счет высокого уровня показателя законодательно установленного минимума оплаты труда, у нас он составляет смехотворную, в сравнение с «западными» аналогами, сумму в 2300 рублей.

Во-вторых, на рынке труда малое предпринимательство выполняет значимую макроэкономическую функцию по *вовлечению в процесс общественного воспроизводства социальных групп населения*, которые испытывают затруднения при трудоустройстве на предприятия других сфер бизнеса. Примером таких групп с объективно ограниченным трудовым потенциалом являются школьники и студенты, пенсионеры и инвалиды, многодетные матери и матери-одиночки. Для большинства из них не приемлемы стандартные условия найма (полный рабочий день, фиксированный график отпусков, интенсивный физический или интеллектуальный труд). В условиях рыночной экономики это делает их непривлекательной группой трудовых ресурсов для большинства не только частных, но и государственных организаций. Субъекты малого предпринимательства часто не предъявляют столь жестких требований.

ПРИМЕР

Так, в семейных фирмах сферы торговли и общественного питания обычно задействован труд всех, хотя бы минимально трудоспособных членов семьи. Малые предприятия, работающие в сфере интеллектуальной деятельности, способны активно использовать сотрудников, работающих на дому (возможности которых резко расширились с появлением глобальных сетей компьютерных коммуникаций).

Учитывая, что в индустриально развитых странах непрерывно увеличивается доля пожилых людей и учащейся молодежи в общей численности трудоспособного населения, пропорционально возрастает и практическая значимость этой социальной функции малого предпринимательства.

В России рассматриваемая функция до настоящего времени не получила должной практической реализации в силу уже отмеченного ранее недостаточного количества малых предприятий вообще и семейных предприятий в частности.

В-третьих, малое предпринимательство является *основой формирования «среднего класса»*, что способствует смягчению социальной напряженности в обществе и демократизации рыночных отношений. В странах с исторически сложившейся рыночной экономикой рассматриваемая функция реализуется по двум направлениям: репродуцируя новых предпринимателей и создавая новые высокооплачиваемые рабочие места для наемных работников в лице менеджеров, специалистов, высококвалифицированных рабочих. В России малое предпринимательство вносит свой вклад в увеличение «среднего класса» лишь путем формирования класса собственников, но не высокооплачиваемых наемных работников. Эту функцию принимают на себя крупные предприятия, способные содержать высокооплачиваемых менеджеров и специалистов необходимого им профиля. На большинстве малых предприятий в сфере торговли и услуг, в реальном секторе экономики количество

рабочих мест, способных перевести замещающих их работников в состав «среднего класса», сведено к минимуму.

Далее рассмотрим ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ сегмента рынка труда, обслуживающего потребности малого предпринимательства. Как и на других сегментах рассматриваемого рынка, оно осуществляется по двум направлениям, первым из которых является *централизованное регулирование*. Принимая во внимание функции, выполняемые малым предпринимательством на рынке труда и в системе социально-экономических отношений общества в целом, его субъекты выделяются государством из числа всех прочих работодателей. В большинстве стран они являются объектом постоянной централизованной поддержки со стороны всех уровней власти — от федерального правительства до органов муниципального самоуправления. Она осуществляется по многим направлениям и в самых разнообразных формах, даже краткий обзор которых потребовал бы нескольких десятков страниц. Поэтому автор вынужден ограничиться рассмотрением только тех форм государственной поддержки, которые касаются деятельности малых предпринимателей именно в качестве работодателей.

Первым направлением является *финансовая поддержка государством процесса появления на рассматриваемом сегменте рынка труда новых работодателей*. Традиционной проблемой, с которой сталкивается любой начинающий предприниматель, является необходимость «стартового капитала». Он требуется даже в случае организации наименее затратного бизнеса, открытие небольшого кафе, хлебопекарни, ремесленной мастерской. Очень часто потенциальный предприниматель не располагает имуществом, пригодным для залога при получении кредита со стороны коммерческого банка, или надежными поручителями. В этом случае на помощь может прийти государство.

ПРИМЕР

Так, в последние два десятилетия в Германии на цели создания новых малых фирм ежегодно выделяется от 200 до 350 тыс. евро (до их введения, соответственно, марок). В Великобритании безработные, начинающие собственный бизнес, сохраняют пособия по безработице и получают от государства дополнительную еженедельную субсидию в сумме 40 фунтов стерлингов. В Дании право на получение 50% пособия по безработице сохраняется за начинающим предпринимателем на срок до 3,5 лет.

Не обсуждая вопроса об эффективности подобной поддержки, автор вынужден констатировать факт ее доступности только наиболее благополучным в экономическом отношении странам, в число которых Россия, увы, не входит.

Еще более распространенной *формой централизованной финансовой поддержки являются разнообразные налоговые льготы*, направленные либо на решение сформулированной выше задачи, либо на дополнительную мотивацию малых предпринимателей к созданию рабочих мест для социально незащищенных категорий граждан.

ПРИМЕЧАНИЕ

Подобные налоговые льготы существуют и в нашей стране, распространяясь не только на малые предприятия, но и на любых других субъектов хозяйствования. Так, льготы по налогу на прибыль получают предприятия, не менее 70% списочного состава работников которого представлено пенсионерами и инвалидами. Сколько малых предприятий в большинстве отраслей экономики могут реально воспользоваться подобной льготой, автор предлагает оценить читателю.

Малые предприятия могут рассчитывать и на такую форму поддержки, как *безвозмездная консалтинговая помощь со стороны государства*, в том числе по вопросам внутрифирменного регулирования трудовых отношений (т. е. управления персоналом). В отличие от корпоративных структур, предприятия малого бизнеса не могут позволить себе подобного рода самостоятельные инновационные разработки, равно как и рис-

ки, связанные с опытной апробацией их результатов. Более того, они не всегда в состоянии оплатить услуги профильных консалтинговых фирм. Поэтому соответствующую методическую поддержку малому предпринимательству должно оказывать именно государство. За рубежом она осуществляется по многим направлениям силами федеральных и региональных инстанций.

ПРИМЕР

Так, в Японии консультационной поддержкой занимается Институт мелкого бизнеса. В США эти функции выполняет сеть центров развития мелкого бизнеса, работающих под патронажем Ассоциации по развитию мелкого бизнеса. В большинстве стран Европы консультационные услуги малым предприятиям оказывают специализированные подразделения торгово-промышленных палат, частично финансируемых государством.

В нашей стране аналогичная поддержка оказывалась только в дореформенный период. Сегодня на консалтинговую помощь со стороны государства могут рассчитывать только принадлежащие ему предприятия.

Наконец, значительную помощь большинство государств оказывает малым предприятиям в решении такой актуальной для них проблемы, как *обучение предпринимателей*. За рубежом она осуществляется сегодня в режиме постоянно действующей системы образования, а также специальных целевых программ. Примером первого подхода может послужить деятельность японского Института мелкого бизнеса с семью региональными отделениями и существующего при нем научно-исследовательского центра. Ежегодно в этой системе проходят обучение свыше 10 тыс. человек из числа предпринимателей и инструкторов по управлению в мелком и среднем бизнесе. В Великобритании проблемой подготовки кадров для мелкого бизнеса занимается Комиссия по рабочей силе, в США — целая группа

федеральных ведомств, включая налоговое управление Министерства финансов. Примером второго подхода могут, в частности, служить действующая с 1983 г. в Великобритании программа «Молодые предприниматели», «Программа обучения работе» действующая с 1992 г. в Ирландии. Наконец, именно в США начали свою деятельность бизнес-инкубаторы и технопарки, оказывающие сегодня комплексные услуги, имеющие и чисто образовательную составляющую.

ПРИМЕЧАНИЕ

Основателем первого технопарка является Стэнфордский университет (США). С начала своей деятельности в конце 40-х — начале 50-х гг. прошлого века Стэнфордский парк стал местом коммерческой деятельности, источником которой служили результаты научных исследований талантливых ученых из университетских лабораторий. Многие из основанных в парке фирм превратились позднее в крупные многонациональные корпорации, например «Хьюлетт-Паккард» или «Вариан Ассошиэйтс».

В России первые бизнес-инкубаторы были созданы в 1994–1995 гг. при содействии государства в связи с осуществлением первой Федеральной программы поддержки малых и средних предприятий. С 1996 г. к этому процессу подключились и администрации многих регионов. В 1996 г. была учреждена Национальная ассоциация бизнес-инкубаторов, а годом позже начало свою деятельность некоммерческое партнерство «Национальное содружество бизнес-инкубаторов». Однако за редким исключением деятельность отечественных бизнес-инкубаторов и технопарков не предполагает комплексных образовательных услуг. В настоящее время они представлены краткосрочными бизнес-курсами и тренингами с использованием традиционных технологий обучения. Кроме того, на содействие со стороны государства могут рассчитывать только технопарки, ориентированные на создание только инновационно-ориентированных малых

предприятий (как, например, создаваемый сегодня технопарк при Институте ядерных исследований в г. Дубне). В других же областях подготовки малых предпринимателей российское государство активности не проявляет.

ПРИМЕР

Так, специалистами Московской финансово-промышленной академии был разработан инновационный проект по созданию первого в стране полноценного образовательно-технологического парка малых предприятий. Он принял участие в конкурсе инновационных образовательных проектов, проведенный в начале 2007 г. Министерством образования и науки РФ, однако сумел пройти только первый тур (как, впрочем, и все другие проекты участвовавших в нем негосударственных вузов).

В заключение обзора централизованной поддержки малых предприятий следует упомянуть о ее противоположенной стороне, когда вместо помощи государство создает разнообразные препятствия для развития малого бизнеса. Действуя из фискальных, популистских и иных соображений, федеральная власть, субъекты Федерации или органы муниципального самоуправления могут создать предпринимателям серьезные проблемы — от примитивной коррупции со стороны чиновников и правоохранительных органов до внесения неблагоприятных изменений в правовую базу. Особенностью реализации подобной «политики» в малом предпринимательстве является наименьшая степень защищенности его субъектов. В отличие от корпоративных структур, малые предприятия не имеют, как правило, мощного политического лобби в законодательных органах, равно как и собственной юридической службы. Автор не видит необходимости специально комментировать специфику реализации подобных угроз в России.

Свои особенности в малом предпринимательстве имеют и механизмы децентрализованного регулирования рынка труда. На рынке труда, обслуживающем потреб-

ности малого предпринимательства, проявление как базовых, так и специальных экономических законов — рыночной конкуренции, соответствия спроса и предложений, перемены труда и последовательного улучшения его условий, не имеет принципиальных особенностей. Однако на внутрифирменном рынке труда их действие связано с определенной спецификой.

Начнем с особенностей регулирующего воздействия *закона рыночной конкуренции*. Во-первых, малые предприятия почти никогда не сталкиваются с проблемой переманивания сотрудников на внутрифирменном уровне. Большинство из них просто не имеют внутренних структурных подразделения, в которых дублируются однотипные рабочие места. На более представительных по численности персонала малых предприятиях руководители подразделений постоянно взаимодействуют между собой, вынужденно устанавливая не только служебные, но и межличностные отношения. Рисковать ими ради улучшения кадрового состава своих подчиненных для них просто не целесообразно.

Во-вторых, на малых предприятиях в значительно меньшей степени проявляет себя внутрифирменная конкуренция между сотрудниками. Это связано с ограниченным количеством рабочих мест руководителей и специалистов. Прямая же конкуренция между представителями рабочих профессий для нашей страны никогда не была характерной.

Действие *закона перемены труда* на внутрифирменном рынке труда в малом предпринимательстве проявляет себя двояко. С одной стороны, ограниченный штат малого предприятия и, как правило, его узкая отраслевая специализация определяют худшие условия не только для вертикальных, но и для горизонтальных должностных перемещений. В крупных городах рассматриваемый здесь фактор обуславливает несколько больший, нежели в среднем и крупном бизнесе, показатель

текучести кадров. С другой стороны, незначительная численность подчиненных облегчает для руководителей среднего звена и самого малого предпринимателя возможность в процессе личного общения выявлять сотрудников, недовольных слишком продолжительным пребыванием на одном и том же рабочем месте. Это позволяет принимать профилактические меры в форме либо соответствующего должностного перемещения, либо заблаговременного подбора замены для сотрудника, готовящегося к инициативному увольнению.

Наконец, действие *закона последовательного улучшения условий труда* на отечественном малом предприятии в меньшей степени зависит от социальных ориентиров собственника. В нашей стране многие малые предприниматели объективно не в состоянии обеспечивать реализацию требований данного закона в силу неблагоприятных внешних условий ведения рынка труда рассматривается в двух следующих главах.

Во второй части статьи читателю предстоит познакомиться с краткой ИСТОРИЕЙ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРУДА, обслуживающего потребности субъектов малого предпринимательства. Это целесообразно не только с позиции расширения его профессионального кругозора. Главной целью автора является познакомиться новое поколение российских предпринимателей с ошибками, которые уже были допущены их предшественниками-первопроходцами, тем самым уберечь от их повторения.

Исходную ситуацию в сфере трудовых отношений к началу рыночных преобразований целесообразно оценить по двум направлениям: во-первых, с позиции распределения предложения трудовых ресурсов по отраслям и сферам хозяйственной деятельности, а во-вторых, с позиции оценки их реальной полезности для потен-

циальных работодателей в лице появившихся в результате реформ субъектов малого предпринимательства.

Начнем с *диспропорций, сложившихся в отраслевом размещении трудовых ресурсов*, разделив их на две базовые группы. Первая группа включала в себя диспропорции, являющиеся таковыми лишь с позиции рыночной системы хозяйствования. К их числу относились:

- более высокий удельный вес трудовых ресурсов, прямо или косвенно обслуживающих потребности военно-промышленного комплекса (около 35% от общего их числа и не менее 60% занятых в сфере промышленного производства);

- аналогичная ситуация в распределении обслуживающих промышленность трудовых ресурсов в части пропорций между отраслями группы «А» (производство средств производства) и группы «Б» (производство предметов потребления);

- нерационально высокий удельный вес трудовых ресурсов, отвлеченных из сферы экономики в силовые структуры на временной (срочная служба) или постоянной основе (профессиональная служба);

- существенно меньший удельный вес трудовых ресурсов, занятых в непромышленном секторе экономики (20–25% против 55–60% в государствах с рыночной экономикой);

- аналогичные диспропорции на внутриотраслевом уровне (например, соотношение численности трудовых ресурсов в промышленном и жилищном строительстве как три к одному).

Вторая группа диспропорций признавалась таковыми и в период административно-командной экономики. К ним относились:

- «раздутый» штат государственного аппарата политического, отраслевого и территориального управления, в котором

по различным источникам было занято от 2,5 до 4 млн человек, т.е. почти 3% от общей численности трудовых ресурсов страны на начало 1990-х гг.;

- нерационально завышенная численность трудовых ресурсов, занятых в сфере научно-технической деятельности (например, только в сфере проектно-сметного дела было занято около 900 тысяч человек в сравнении с 60–70 тысячами в США);
- диспропорции между автоматизированным и ручным трудом во всех отраслях национальной экономики за исключением небольшой части «продвинутых» в этой области оборонных предприятий.

Указанные выше диспропорции уже на первом этапе рыночных преобразований привели к резкой активизации процесса межотраслевого движения трудовых ресурсов, а также к созданию рынка резервной рабочей силы, т.е. безработных. Это позволило быстро решить кадровые проблемы (по крайней мере количественного характера) появившихся на рынке новых работодателей, в том числе представителей малого предпринимательства.

Вторым объектом обзора выступают *потребительские характеристики трудовых ресурсов*, доставшихся отечественным работодателям в наследство от административно-командной экономики.

В первую группу автором отнесены работники, изначально не способные адаптироваться к условиям рыночной экономики в силу отсутствия у них даже минимально необходимых профессиональных и личностных компетенций. В дореформенный период они сохраняли рабочие места благодаря выраженному «социальному гуманизму», общей тенденции к «разбуханию» штатов или собственным способностям использовать «политическую конъюнктуру». К их числу можно отнести хронических алкоголиков, лиц с разнообразными отклонениями в психике, патологических бездельников и воров (называемых в те го-

ды почти ласково — «несунами»). В эту же категорию следует включить и «профессиональных общественников», за десятилетия работы в местных профсоюзных, партийных и комсомольских организациях уже забывших свою базовую специальность. Очевидно, что при наличии хотя бы минимальной конкуренции на рынке рабочей силы рассмотренный контингент оказался полностью непригодным для любых работодателей, прежде всего частных. Подавляющая часть представителей данной группы «работников» сегодня уже исчезла с рынка труда в силу причин глубоко демографического характера (выход на пенсию, ранняя смертность от алкоголизма и несчастных случаев, превращение в бомжей или профессиональных безработных).

Вторая группа объединила в себе трудовые ресурсы, также не представляющие какой-либо ценности для частных работодателей. В нее правомерно включить тех представителей так называемой советской интеллигенции, которые оказались психологически неготовыми принять «новые правила игры» в сфере трудовых отношений. Их реальные профессиональные компетенции, а главное трудовая активность, еще в дореформенный период не отличались высоким уровнем. В условиях административно-командной экономики они трудились в многочисленных конструкторских бюро, проектных и научно-исследовательских институтах, министерствах и ведомствах. Даже не занимая высоких должностей, миллионы таких дипломированных специалистов чувствовали себя вполне комфортабельно, поскольку диплом о высшем образовании (часто в сочетании с партийным билетом) фактически гарантировал не только занятость, но и приемлемый уровень жизни. Уже в первые годы реформ они оказались перед непростым выбором — сохранить прежнюю профессиональную специализацию при резком ухудшении условий найма или

начать свою трудовую биографию заново, пройдя через полную перекавалификацию. За редким исключением выбор делался в пользу второго варианта, часто прикрываясь соображениями идейно-политического характера (например, нежеланием работать на частного хозяина). Сегодня представители этой группы трудовых ресурсов, еще оставшиеся на рынке труда, по-прежнему работают на государство — либо в бюджетной сфере, либо в органах управления, составляя часть низового чиновничьего аппарата.

К *третьей группе* правомерно отнести другую, значительно меньшую часть работников интеллектуального и умственного труда, занятых в бюджетной сфере — фундаментальной науке, здравоохранении, образовании, военно-промышленном комплексе и составляющих элитную по своим качествам категорию их персонала. Обладая высочайшими профессиональными и личностными компетенциями, они были искренне преданны своей специальности и, к счастью для своих работодателей, равно как и для государства, отказалась менять ее. Естественно, что в странах с исторически сложившейся рыночной экономикой такие профессионалы сумели бы найти работу по имеющейся специальности, но уже в малом предпринимательстве. Так, они могли бы выступить в качестве учредителей или ведущих специалистов (младших партнеров) частных медицинских центров, гимназий и лицеев, инновационно-ориентированных промышленных предприятий и научно-внедренческих фирм. К сожалению, на рассматриваемом этапе развития отечественного рынка труда подобных возможностей у них просто не было. Непродуманная государственная политика в области поддержки малого предпринимательства, характерная для 1990-х гг., сделала выгодным лишь высокорентабельный и быстро окупаемый бизнес — торговлю, посредничество, бытовые услуги. Поэтому только

немногие представители данной группы высококвалифицированных работников нашли себя в негосударственном секторе экономики.

Четвертая группа объединила большинство имеющихся к началу рыночных преобразований трудовых ресурсов. Ее представители — работники любых профессий и должностного уровня — не страдали «идеологическими комплексами» при выборе нового работодателя, поставив главной задачей обеспечение достойного уровня жизни для себя и своих семей. Однако их характерной особенностью было отсутствие такой личностной компетенции, как «предпринимательская предприимчивость». В результате они оказались неспособны проявить должную инициативу и готовность к риску, выступив в роли учредителей своего, пусть и малого бизнеса. Располагая приемлемым уровнем квалификационных и личностных качеств, они оказались востребованными практически всеми категориями как старых, так и новых работодателей, в том числе в сфере малого предпринимательства. Большинству из них пришлось предпринимательно пройти через систему профессиональной переподготовки, поставив «крест» на своих прошлых трудовых заслугах и привилегиях. Для своих нанимателей они стали ценным приобретением и, за редким исключением, добились успеха в качестве высокооплачиваемых наемных работников — представителей нижней части среднего класса. К сожалению, малые предприниматели оказались не в лучшем положении среди появившихся на рынке новых работодателей. В поиске нового места работы представители рассматриваемой здесь группы трудовых ресурсов ориентировались на наиболее стабильных и финансово благополучных нанимателей в лице крупных банков, страховых компаний, частных государственных сырьевых и промышленных корпораций

Наконец, *пятую группу* составили трудовые ресурсы, по своим личностным качествам оказавшиеся наиболее адаптируемыми к рыночным преобразованиям. Располагая главным качеством, необходимым для успешного предпринимателя, а именно предприимчивостью, они выступили в качестве учредителей сначала советских кооперативов, а в дальнейшем — полноценных малых предприятий.

ПРИМЕЧАНИЕ

Показательно, что наибольшего успеха добились представители таких противоположенных по характеру труда профессий, как профессиональные партийные руководители, офицеры спецслужб и ученые, специализирующиеся в области «точных наук» (логично было бы предположить приоритетный успех выходцев из торговли, сферы обслуживания, строительства и т.п.).

Вне зависимости от принадлежности к той или иной группе, отечественные трудовые ресурсы на момент начала формирования рынка труда обладали и некоторыми общими свойствами. Во-первых, отметим специфический трудовой менталитет россиян, который в силу своей исключительной важности для любого работодателя, заслуживает самостоятельного рассмотрения. Во-вторых, на становление и развитие рынка труда негативно повлияла недостаточная для новых условий степень мобильности россиян как носителей товара «рабочая сила». Наиболее очевидно она проявила себя в процессах:

- межотраслевого движения, что выразилось в ориентации на трудовую деятельность в рамках одной сферы профессиональной деятельности;
- внутриотраслевого движения, что выразилось в ориентации на сохранение отношений трудового найма с прежним работодателем, даже при очевидном ухудшении условий найма;
- межрегионального движения, что выразилось в ориентации на смену места

жительства лишь в случае крайне весомых оснований.

В заключение проведенного обзора исходной ситуации на момент начала рыночных преобразований автор рассматривает, на первый взгляд, абсолютно некорректный вопрос о существовании в условиях административно-командной экономики хотя бы *отдельных элементов трудовых отношений рыночного характера*. Для большинства ученых, специализирующихся в этой области, отрицательный ответ покажется очевидным. Реакция специалиста-практика может оказаться не столь категоричной. С одной стороны, рынка труда в тот период действительно существовать не могло. Трудовые отношения не регулировались государством, а жестко регламентировались во всех их аспектах, начиная от планирования процессов межотраслевого и межрегионального движения трудовых ресурсов, до нормирования трудозатрат и заработной платы. С другой стороны, несмотря на прямые законодательные запреты и ограничения, определенные «зародыши» рыночных механизмов регулирования трудовых отношений существовали и в дореформенный период.

Прежде всего, отметим официально отрицаемый в те времена факт, а именно *наличие «теневое» рынка труда*. Уже в 70-х гг. прошлого века на территории страны работали сотни подпольных мастерских, т.е. фактически малых предприятий, выпускающих дефицитные тогда товары народного потребления. Взаимоотношения владельцев таких предприятий с работниками осуществлялись, естественно, вне рамок централизованных требований, т.е. на чисто рыночной основе. Во многих республиках СССР (особенно в Закавказье, Средней Азии и Прибалтике) существовало большое число фактически *индивидуальных предпринимателей* — адвокатов, зубных врачей, владельцев ремонтных мастерских, маленьких кафе и столовых, рас-

положенных в частных домах. За некоторое вознаграждение представители местных органов власти «не замечали» их существования. Еще более распространенным проявлением рыночных трудовых отношений были бригады так называемых шабашников, объединяющие сотни тысяч сезонных рабочих, преимущественно занятых в частном и сельском строительстве. В отличие от «цеховиков» (как назывались в то время владельцы нелегального бизнеса) они функционировали практически легально, с негласного разрешения и даже при поддержке местных властей. По неофициальным оценкам такие *строительные артели*, коллектив которых годами оставался неизменным, выполняли до 40% объемов строительства объектов производственного назначения на селе и до 75% частных дач и сельских домов. Таким образом, можно констатировать, что еще задолго до начала реформ в России существовало малое и индивидуальное предпринимательство, следовательно, ограниченная возможность альтернативного трудоустройства.

Несмотря на гарантированную государством полную занятость населения, в небольших городах уже с 60-х гг. XX в. существовала *реальная конкуренция между работниками* за право работать на «престижных» предприятиях, например в оборонном комплексе. В сфере обслуживания, позволяющей рассчитывать на дополнительные материальные блага из «неформальных» источников, к началу 1980-х гг. повсеместно были установлены твердые негласные таксы за найм на соответствующую должность — от директора магазина до официанта. Последний пример можно рассматривать как «вывернутый наизнанку» механизм рыночных отношений, связанных с регулированием предложения дефицитных рабочих мест.

Наконец, как уже отмечалось ранее, реальное становление отечественного рынка труда началось почти на три года ранее официального провозглашения перехо-

да к рыночным преобразованиям. «Точкой отсчета» стало принятие в 1988 г. Закона о кооперации в СССР, легализовавшего появление негосударственных субъектов хозяйствования — *кооперативов как альтернативной группы работодателей*. Как уже отмечалось в предыдущих главах, именно эти кооперативы фактически стали первыми легитимными субъектами отечественного малого предпринимательства. Система трудовых отношений в большинстве кооперативов базировалась на чисто рыночной основе. Несмотря на официально равные права всех членов кооператива и якобы коллективный подход к распределению текущего заработка, в большинстве рассматриваемых здесь хозяйствующих субъектов всегда были один, максимум три хозяина. Остальные члены кооператива фактически имели статус наемных работников, лишенных доступа к управлению и получавших не «долю в фонде оплаты труда кооператива, установленную общим собранием его членов», а обычную заработную плату по различным схемам.

Официальное *начало становления отечественного рынка труда* датируется 1991 г., когда Верховный Совет РСФСР принял законы, разрешающие частную предпринимательскую деятельность. Поэтому *основной предпосылкой создания рассматриваемого нами рынка стало появление на нем частных работодателей*. В новых условиях их деятельность уже не управлялась, а лишь регулировалась и контролировалась государством. Соответственно, они получили возможность строить свои отношения с наемным персоналом, ориентируясь уже не многочисленные регламенты Госкомтруда СССР, а на законы рыночной экономики. Избавив читателя от развернутого описания хорошо известных ему событий, произошедших в отечественной экономике в первой половине 1990-х гг., сформулируем лишь самые важные изменения на еще формирующемся рынке труда.

Начнем с *изменений, проявившихся в деятельности работодателей*. Именно они фактически определили степень привлекательности субъектов малого предпринимательства как работодателей на рынке труда, т.е. уровень их конкурентоспособности в сравнении с другими группами покупателей товара рабочая сила. На рассматриваемом здесь этапе развития отечественного рынка труда представленных на нем работодателей можно было дифференцировать следующим образом.

В первую группу вошли предприятия и организации, чья продукция или услуги оказались полностью или частично невостребованными на рынке, либо из-за появления аналогичных импортных товаров, либо из-за отсутствия государственного заказа. В числе таких предприятий оказалось большинство предприятий реального сектора экономики и организаций бюджетной сферы. Часть из них в последствии оказались банкротами, реструктуризация которых продолжается до настоящего времени (например, АЗЛК в Москве или текстильные мануфактуры Ивановской и Владимирской областей). Другая часть была вынуждена сократить или отправить в бессрочный неоплачиваемый отпуск основную часть персонала, а также резко ухудшить условия содержания оставшихся сотрудников.

Для появившихся на рынке труда частных работодателей, в том числе малых, представители данной группы были не конкурентами, а прямыми донорами, поставщиками лучших по качеству трудовых ресурсов.

Во вторую группу также вошли старые предприятия, сумевшие адаптироваться к условиям рынка и изменившие свой организационно-правовой статус в результате приватизации. Основу этой группы работодателей составили предприятия нефтегазового комплекса, цветной металлургии, воздушного и речного транспорта, банковские и страховые структуры. Большинство

из них, несмотря на проведенные реформы менеджмента, так и не сумели внести в свою кадровую стратегию радикальные изменения, принципиально улучшившие условия найма.

Позиции рассматриваемой группы предприятий на рынке труда как работодателей, в сравнение с аналогичными позициями субъектов малого предпринимательства, оказались в прямой зависимости от региона их размещения. В крупных городах, исторически сложившихся в качестве промышленных и финансовых центров, основными конкурентами таких предприятий стали частные работодатели, представляющие крупный и средний бизнес. В сравнение с ними малые предприятия оказались в невыгодном положении, уступая как по финансовым возможностям, так и по имиджу. В небольших городах России, малоинтересных для крупного бизнеса, у малых предприятий появлялись лучшие шансы.

ПРИМЕР

Так, в Москве квалифицированный банковский служащий, недовольный условиями найма в Сбербанке или Промстройбанке обычно делал свой выбор в пользу крупного нового банка. На долю малых банков оставались далеко не лучшие кадры. В небольшом городе наиболее квалифицированная часть персонала Агропромбанка или Жилсоцбанка к середине 90-х гг. прошлого века оказалась именно в малом банковском бизнесе.

В третью группу вошли частные работодатели в лице вновь созданных предприятий, которые использовали опережающее предложение рабочей силы для наиболее эффективной эксплуатации труда наемных сотрудников. К сожалению, наиболее массовыми представителями данной группы стали именно малые предприятия, особенно в сфере мелкорозничной торговли. Ссылаясь на незначительную рентабельность своего бизнеса, владельцы таких предприятий допускали системные нарушения трудового законодательства — от использования труда незаконных мигран-

тов, до отказа в предоставлении наемным работникам законодательно установленных социальных гарантий.

Свою привлекательность как работодателей подобные предприятия были способны сохранить только в наиболее пострадавших в результате реформ регионах. Их трудоспособное население могло выбирать только между положением безработного, живущего на нищенское пособие, и статусом низкооплачиваемого, полностью бесправного работника. Показательно, таким предприятиям пришлось первыми из частных работодателей в полной мере столкнуться с разнообразными угрозами кадровой безопасности — от хищений имущества до доносов в налоговую инспекцию. По мере стабилизации экономической ситуации в соответствующем регионе они столкнулись и с высокой текучестью кадров за счет инициативного увольнения лучших сотрудников, у которых появлялась хоть какая-либо приемлемая альтернатива трудоустройства.

В четвертую группу вошли частные работодатели самых различных сфер бизнеса и отраслевой специализации, которые с первых дней своего существования обеспечивали персоналу относительно справедливые условия найма. Собственники таких предприятий, естественно, не были альтруистами, готовыми по-братски делиться прибылью со своими сотрудниками. Однако они своевременно осознали наличие прямой зависимости результатов своего бизнеса от качества используемого человеческого капитала. Большое внимание такие предприниматели обычно уделяли и вопросам повышения эффективности внутрифирменного управления персоналом, став первыми постоянными клиентами появившихся на российском рынке труда частных рекрутинговых агентств и консалтинговых центров. В малом предпринимательстве подобную кадровую стратегию проводили прежде всего предприятия, ориентированные на ис-

пользования высококвалифицированного или просто интеллектуального труда. В их число вошли фирмы-разработчики программных продуктов, аудиторские фирмы, адвокатские конторы, элитные магазины и рестораны. На рынке труда такие работодатели сразу приобрели позитивный имидж, следовательно, соответствующие конкурентные преимущества — от низкой текучести кадров до минимизации числа дисциплинарных нарушений.

Далее рассмотрим *изменения, проявившиеся в структуре и качестве предложения рабочей силы*. Наиболее «знаковым» событием здесь выступает появление рынка резервной рабочей силы, т.е. безработных. Часть сотрудников, уволенных с ликвидированных или сокративших свой штат предприятий, не смогла или не захотела найти новую работу. Здесь следует отметить несколько особенностей, характерных только для рынка резервной рабочей силы в условиях переходной экономики:

- высокий удельный вес безработных с высшим профессиональным образованием и большим стажем работы;
- выраженные региональные диспропорции в численности безработных из-за моноотраслевой ориентации большинства городов России;
- наличие во многих крупных городах, с одной стороны, большого числа вакантных рабочих мест, а с другой стороны, десятков тысяч официально зарегистрированных безработных;
- высокий уровень незарегистрированных безработных, прежде всего молодежи, живущей на случайные или криминальные заработки.

С позиции интересов рынка труда появление безработицы имело выраженное положительное значение. К услугам работодателей, в том числе малых предприятий, оказались свободные трудовые ресурсы с относительно высокими качественными

характеристиками. Они имели высшее или среднее специальное образование, значительный трудовой стаж, далекий от пенсионного порога возраст. В результате, вновь создаваемые коммерческие структуры получили возможность формировать свои штаты, сталкиваясь лишь с одной проблемой — необходимостью профессиональной переподготовки нанятого персонала.

Структура предложения товара рабочая сила на первом этапе развития отечественного рынка труда определила еще одну важную его особенность, а именно несоответствие традиционным в зарубежных условиях пропорциям между квалификацией и условиями найма. Так, в первой половине 1990-х гг. были очень характерны:

- заниженные требования к работодателям со стороны основной массы работников, в том числе обладавших очень высокой квалификацией (ученые, врачи, профессорский состав вузов, конструкторы и т. п.);
- завышенные требования к работодателям со стороны носителей дефицитных специальностей (например, банковские служащие, программисты, юристы, специалисты по безопасности и т. п.).

Показательно, что эта особенность являлась проявлением общих законов рыночной экономики, отражая как конкуренцию на рынке труда, так и диспропорции спроса и предложения рабочей силы.

ПРИМЕР

Так, первая половина 1990-х гг. характеризовалась острейшим дефицитом квалифицированных кадров для стремительно развивающегося банковского сектора экономики. В период 1991–1995 гг. его потребности в рабочей силе увеличились более чем в 4 раза (с 240 тыс. человек до 1 млн 150 тыс.). Столь резкое опережение спросом предложения отразилось на уровне заработной платы персонала отечественных банков. По официальным данным Госкомстата РФ в 1995 г. он опережал средний национальный показатель почти в 8,5 раз.

Наконец, именно на этом этапе россияне впервые с начала века (эмиграция 1918–1925 гг.) включились в процесс *межстрановой миграции рабочей силы*. Данный процесс сразу приобрел встречный характер. С одной стороны, страну ежегодно покидали десятки тысяч наиболее ценных для нее специалистов в самых различных областях науки и производства. Связанные с этим потери не только для общества в целом, но и для потенциальных работодателей (например, для будущих инновационно-ориентированных малых предприятий), сложно переоценить.

ПРИМЕР

Так, согласно оценкам экспертов ООН, ежегодные прямые потери России в результате «утечки умов» в первой половине 1990-х гг. составляли до 3 млрд долл., а с учетом упущенной выгоды — в 50–60 млрд долл.

С другой стороны, в этот же период в Россию въехали несколько миллионов этнических россиян из бывших республик СССР, к которым прибавилось почти такое же количество их собственных граждан.

ПРИМЕР

Так, по оценкам МВД в европейской части России в середине 1995 г. находилось почти 600 тысяч только зарегистрированных миграционной службой граждан других стран СНГ (прежде всего, Азербайджана, Армении, Грузии, Молдавии, Таджикистана). С учетом нелегальных мигрантов их численность существенно превышала пять миллионов человек.

Для государства эта тенденция создала немало проблем, зато обеспечила работодателям, и в первую очередь — малым предприятиям, дополнительные рыночные возможности. В частности, она способствовала:

- усилению конкуренции среди наемных работников, следовательно, общему снижению цены товара рабочая сила;
- массовому использованию труда нелегальных мигрантов, экономя при этом не

только на заработной плате, но и на выплата причитающихся отчислений во внебюджетные фонды (предшественников ЕСН).

В целом же на мировом рынке труда Россия оказалась представленной в крайне нестандартном и наименее выгодном для себя качестве:

- в качестве экспортера — специалистами высокого и сверхвысокого уровня квалификации, преимущественно интеллектуального труда (в том числе учеными мирового класса);
- в качестве импортера — потребителем квалифицированной и малоквалифицированной рабочей силы, замещающей наименее престижные рабочие места в сфере производства и обращения.

Следующим объектом обзора является *развитие инфраструктуры рынка труда в части состава его участников*. В отличие от предыдущего пункта, произошедшие здесь изменения пошли на пользу не только работодателям, но и наемным работникам. Уже в 1992 г. в крупных городах России (Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске и др.) впервые появилась альтернатива государственной службе занятости — кадровые агентства, быстро завоевавшие популярность у крупных коммерческих структур и востребованных ими специалистов высокой квалификации. Первые консалтинговые фирмы, специализирующиеся в области трудовых отношений, появились в нашей стране еще до начала рыночных преобразований. Так, уже в 1988 г. в Москве и некоторых других городах, располагающих мощным научно-методическим потенциалом, появились первые кооперативные центры по управленческому консультированию (в одном из которых автор проработал более шести лет). Наконец, достаточно быстро к новой ситуации на рынке труда адаптировались и образовательные учреждения. Потребности предприятий в сотрудниках новых для России

специальностей и дополнительный спрос на специальности, уже существующие, удовлетворялись по трем направлениям:

- созданием новых, негосударственных образовательных учреждений;
- расширением уже имеющихся факультетов (управления, банковского и страхового дела, юриспруденции);
- созданием при государственных образовательных учреждениях новых структур (факультетов, школ бизнеса, колледжей), функционирующих уже на платной основе.

Основной проблемой, связанной с развитием данного направления инфраструктуры рынка труда, стали региональные диспропорции в размещении посреднических, образовательных и консалтинговых структур. Их создатели ориентировались на платежеспособный спрос со стороны предприятий, который в первой половине 1990-х гг. имелся лишь в десятке крупнейших городов России. Однако параллельно с созданием новой шла ликвидация уже имеющейся инфраструктуры. Одними из первых «жертв» рыночных реформ стали сформировавшиеся за годы централизованной плановой экономики:

- государственная система профессионального технического обучения (ПТУ и многие техникумы);
- региональные и отраслевые центры повышения квалификации и обмена опытом;
- региональные и отраслевые научно-методические центры в области совершенствования управления (в том числе и трудовом).

Причем если частные структуры создавались в немногих крупных городах десятка наиболее благополучных регионов России, то указанная выше государственная сеть ликвидировалась повсеместно. В результате, подавляющее большинство оте-

чественных работодателей оказалось отрезанными от соответствующих услуг, что создало для них дополнительные кадровые проблемы. Малых предпринимателей они коснулись в первую очередь. Субъекты крупного и среднего бизнеса, во-первых, меньше зависели от бесплатных услуг и, во-вторых, могли приглашать к себе специалистов из профильных образовательных, консалтинговых и посреднических структур, расположенных в других городах.

Завершая обзор первого этапа развития отечественного рынка труда, попытаемся оценить *реальный вклад в этот процесс со стороны государства*. Здесь автором выделены лишь наиболее значимые моменты, частично сохранившие актуальность и в настоящее время. В нарушение традиционной логики изложения материала, начнем с общего вывода: в течение всех 1990-х гг. государство фактически самоустранилось от своих функций по регулированию рассматриваемого рынка. Обосновать данный вывод можно в тезисной форме, поскольку ни одна из приведенных ниже позиций не требует развернутых доказательств:

Во-первых, на стадии становления рынка труда государство продемонстрировало полную неспособность прогнозировать ожидаемые в результате реформ изменения в спросе и предложении рабочей силы. Не получив соответствующих прогнозов, работодатели и наемные работники были лишены возможности заблаговременно подготовиться к соответствующим изменениям.

Во-вторых, качество и объем помощи со стороны государства основным участникам рынка труда в лице работодателей и наемных работников не отвечали даже минимальным требованиям. Это проявилось в области государственной системы профессиональной переподготовки работников реструктуризируемых отраслей, деятельности службы занятости, создания новых рабочих мест в трудоизбыточных регионах, других, традиционных для зарубежной практики, мероприятий.

В-третьих, в течение всего рассматриваемого периода трудовое законодательство так и не было приведено в соответствие с радикально изменившимися условиями в сфере трудовых отношений. В результате работодатели и наемные работники были вынуждены строить свои отношения на основе Кодекса законов о труде, который с небольшими изменениями существовал с 1977 г. (Трудовой кодекс РФ, как известно, вступил в действие только с 1 апреля 2002 г.).

В-четвертых, установив ставку обязательных отчислений во внебюджетные фонды на уровне около 36,5% и максимальную ставку подоходного налога с физических лиц на уровне 45%, государство подтолкнуло налогоплательщиков к соответствующим нарушениям. Работодатели использовали специальные налоговые схемы, в конечном итоге нарушающие социальные интересы работников. Высококвалифицированные специалисты просто скрывали свои реальные доходы, а при невозможности — теряли стимул к высоким заработкам.

В-пятых, выступая на рынке труда в качестве крупнейшего работодателя, государство показывало прочим работодателям лишь отрицательный пример. Именно на государственных предприятиях была впервые реализована практика бессрочных неоплачиваемых отпусков и сокращенного рабочего дня. Рекордные по продолжительности задержки заработной платы были характерны именно для государственных предприятий. Наконец, именно государство при установлении должностных окладов в рамках Единой тарифной сетки проигнорировало им же официально объявленный прожиточный минимум.

В-шестых, государство не оказало частным работодателям никакой методической помощи в области новых технологий управления персоналом и регулирования внутрифирменных трудовых отношений в целом. «Молодые реформаторы», находившиеся в начале 1990-х гг. в составе правительства РФ, ограничились рекомен-

дациями о необходимости полномасштабного использования соответствующего зарубежного опыта. В результате последовавшие их совету предприниматели столкнулись с полномасштабными кадровыми рисками из-за полного несоответствия требований американской или японской школ персонального менеджмента трудовой ментальности россиян и условиям ведения отечественного профессионального предпринимательства.

Естественно, что основной категорией предпринимателей, пострадавших от рассмотренной выше государственной политики, стали представители малого бизнеса, лишенные возможности как самостоятельно и с высокой степенью эффективности решать возникающие кадровые проблемы, так и получать доступную помощь извне.

Начало **второго этапа развития отечественного рынка труда** автор датирует 1998 г. Спровоцированный государством финансовый кризис, начавшийся с краха «пирамиды ГКО», ударил в первую очередь по наиболее динамично развивающимся предприятиям сферы обращения — банкам, страховым компаниям, ориентированным на импорт торговым и посредническим структурам. Несмотря на негативные экономические и социальные последствия данного кризиса, *на сегменте рынка труда, ориентированном на малое предпринимательство, он сыграл в целом положительную роль*. Завершился процесс массового «бегства» трудовых ресурсов в крупнейшие банковские корпорации и финансовые холдинги, смягчились межотраслевые диспропорции в заработной плате, вновь поднялся престиж многих профессий. За почти десятилетие с начала реформ удалось ликвидировать основные диспропорции в предложении рабочей силы. Десятки миллионов россиян прошли через систему профессиональной переподготовки, в том числе в форме второго высшего образования, и успешно освоили новые

для них специальности. В экономику страны пришли несколько миллионов молодых специалистов, подготовленных по новым, в том числе и полностью отсутствующим ранее, учебным программам. В крупных городах сформировалась полноценная инфраструктура рынка труда, между посредническими и сервисными структурами идет активная конкуренция, столь выгодная их клиентам. Больше внимание проблемам данного рынка стало уделять и государство. Уже несколько лет достаточно успешно действует президентская программа подготовки управленческих кадров. В ряде федеральных министерств восстановлены центры повышения квалификации и прогнозирования развития отрасли, в том числе ее кадровых потребностей. По мнению автора, положительную в целом роль сыграла передача службы занятости и соответствующего внебюджетного фонда из федерального в региональное подчинение. Знаковым событием стало вступление в силу с февраля 2002 г. Трудового кодекса РФ, адаптированного к условиям рыночной экономики. Наконец, даже представители «правой» оппозиции не могут отрицать важность введения единой ставки налога на доходы физических лиц и некоторого снижения ЕСН.

Отмечая положительные сдвиги отечественного рынка труда в сторону «цивилизованного» состояния, автор не собирается игнорировать и *сохранившиеся сегодня проблемы*:

- не реализован потенциал малого предпринимательства как работодателя, который за рубежом обеспечивает от 60 до 80 % имеющихся на рынке рабочих мест;
- малые предприятия реального сектора экономики, а тем более сферы научного обслуживания, по-прежнему не могут на равных конкурировать на рынке труда с представителями сферы обращения;
- сохраняются резкие межрегиональные диспропорции как в спросе и предло-

жении рабочей силы, так и в степени развития инфраструктуры рынка труда;

- сохраняются проблемы в налоговом регулировании рынка труда, в частности, по-прежнему завышена ставка единого социального налога, нет льгот предприятиям, создающим рабочие места в трудоизбыточных регионах или использующим труд молодых специалистов;

- отсутствует эффективная государственная поддержка укреплению позиций малого предпринимательства на рынке труда, например в форме содействия целевой подготовке и повышения квалификации кадров для малых предприятий.

В заключение необходимо отметить еще одну нерешенную проблему, связанную с *недостаточно высоким имиджем малых предприятий как категории работодателей*. До настоящего времени государство игнорирует не только прямые формы финансовой и организационной поддержки отечественного малого бизнеса, но и «идеологическую» ее составляющую. В частности, им не делается ничего, чтобы повысить престижность, во-первых, самого статуса малого предпринимателя и, во-вторых, работы в этой сфере бизнеса. Так, несмотря на многочисленные предложения со стороны различных ассоциированных объединений малых предпринимателей в нашей стране отсутствуют соответствующие программы первичной профессиональной ориентации старшеклассников, явно недостаточно тематических телепередач и профильных публикаций в молодежных изданиях. Поэтому для большинства молодых людей, вышедших на рынок труда, малые предприятия выступают в роли скорее вынужденного и временного варианта трудоустройства.

Основные выводы

1. В государствах с исторически сложившейся рыночной экономикой малое

предпринимательство выполняет важные макроэкономические функции, реализуемые в процессе работы его субъектов на рынке труда. Они в частности:

- являются крупнейшей категорией работодателей, обеспечивающих занятость основной части трудоспособного населения;

- способствуют вовлечению в процесс общественного воспроизводства тех социальных групп населения, которые испытывают затруднения при трудоустройстве на предприятия других сфер бизнеса;

- выступают основой формирования и постоянного увеличения численности «среднего класса» как гаранта социально-экономической и политической стабильности современного общества.

В современной России рассматриваемый потенциал малого предпринимательства реализован не в полном объеме из-за ограниченных неблагоприятными внешними условиями темпов его развития.

2. Рассмотренные выше макроэкономические функции, выполняемые малым предпринимательством, в индустриально развитых странах обуславливают постоянную и многопрофильную поддержку государством его субъектов именно как работодателей, направленную на:

- появления новых малых предприятий-работодателей;

- расширения масштабов бизнеса действующих предпринимателей, следовательно, создание новых рабочих мест;

- методическую помощь малым предприятиям в области повышения эффективности внутрифирменного менеджмента, в том числе по кадровому направлению их деятельности;

- обучение предпринимателей.

В современной России подобная поддержка либо не осуществляется вообще, либо осуществляется в ограниченном объеме.

3. Этап становления отечественного рынка труда, обслуживающего потребности малого предпринимательства, начался в нашей стране еще до официального перехода к рыночной экономике и характеризовался следующими особенностями:

- диспропорциями спроса и предложения рабочей силы, сформировавшимися в период административно-командной экономики;

- низким удельным весом граждан, наделенных предпринимательской предприимчивостью как главным критерием профессиональной пригодности к созданию собственного малого бизнеса;

- пассивной ролью государства, самоустранившегося от выполнения традиционных функций макроэкономического регулирования данного рынка;

- формированием инфраструктуры рынка с выраженными региональными диспропорциями и ликвидацией ранее созданных, но вполне функциональных элементов.

4. Несмотря на позитивные изменения, произошедшие на отечественном рынке труда в последние годы, он еще не в полной мере отвечает специфическим потреб-

ностям малых предпринимателей и нуждается в дальнейшем развитии, прежде всего в части его инфраструктуры.

Литература

1. *Акимов О.* Малый и средний бизнес: Эволюция понятий, рыночная среда, проблемы развития. М.: Финансы и статистика, 2004.
2. Бизнес-инкубаторы в системе поддержки малого бизнеса: российский и международный опыт/ Под общей ред. *Э. Маркварта* (OST-EURO). М.: ИПИ, 2001.
3. Рынок труда: учеб. Под ред. проф. *В. Буланова* и проф. *Н. Волгина*. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экзамен, 2003.
4. *Капелюшников Р.* Структура российской рабочей силы: особенности и динамика // Вопросы экономики. 2006. № 10.
5. *Потапова О.* Система государственной поддержки малого бизнеса за рубежом. Система бизнеса / Под ред. проф. *Ю. Б. Рубина*. Московская финансово-промышленная академия. М.: Маркет ДС, 2005.
6. *Рубин Ю.* Предприимчивость в системе профессиональных компетенций субъектов предпринимательства. Развитие человеческих ресурсов и профессиональные компетенции: Сборник научных статей // Московская финансово-промышленная академия. М.: Маркет ДС, 2006.

Статья поступила в редакцию 10.02.2008

*A. Alaverdov, Doctor of Economics,
Professor, Head of the Chair of Human Resources Management,
Moscow University of Industry and Finance*

THE LABOR MARKET THAT SERVES SMALL BUSINESSES: SPECIFICS AND DEVELOPMENT CHALLENGES

The article is focused on the labor market segment that meets the small businesses' needs. The author examines the following: the small businesses' macroeconomic functions; the market segment operation specifics, including the mechanisms used by the central and regional regulatory bodies and the modern Russian labor market segment development story.

The article will be of interest to the scholars, transitional period economy HR experts, and the businessmen who would like to get professional advice on the HR work efficiency increase.

УДК 331.103.32

Озерникова Т.Г., д. э. н., доцент, зав. кафедрой экономики труда и управления персоналом БГУЭП (г. Иркутск)

Кравцевич С.В., к. э. н., доцент кафедры экономики ЧитГУ (г. Чита)

ИЗМЕРЕНИЕ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАБОТНИКА НА РЫНКЕ ТРУДА

В условиях рыночной экономики вопросы формирования, сохранения и повышения конкурентоспособности работников на рынке труда актуальны на различных уровнях управления. Для работника высокая конкурентоспособность является условием успешного трудоустройства и определенной социальной защищенности. Для организации наличие конкурентоспособного персонала — это необходимое условие достижения стратегических целей, поддержания высокой конкурентоспособности организации в целом. На макроуровне конкурентоспособность работников взаимосвязана с конкурентоспособностью национальной экономики и свидетельствует о степени достаточности ресурсов, направляемых на соответствующие цели, и их эффективном использовании.

В современной России вопросы конкурентоспособности работников весьма специфичны. Так, в частности, специалистами отмечаются наличие разрыва между декларацией потребности ряда организаций в профессионалах и готовностью работодателя нанять их на постоянную работу, бесперспективность политики найма «дешевых» работников и экономии на воспроизводстве качественной, конкурентоспособной рабочей силы, нежелание самих предприятий осуществлять инвестиции в формирование специфического человеческого капитала.

Рынок, создавая гибкую систему мотивационных механизмов интенсивного и высокопроизводительного труда, вместе с тем не гарантирует права на труд, доход, образование, социальную защиту, здоровье и т.д. В России в настоящее время ослаблены государственные гарантии занятости и социальной защиты населения, кроме то-

го, практически отсутствует поддержка государством системы совершенствования профессионального мастерства. В таких условиях степень социальной устойчивости отдельных работников, а также социально-профессиональных групп определяется уровнем их конкурентоспособности.

Констатация факта конкурентоспособности как экономического явления в настоящее время стала недостаточной, возникла необходимость оценки конкурентоспособности как свойства, присущего любому субъекту или объекту рыночных отношений. Разработка мер по повышению конкурентоспособности работников невозможна без ее измерения и оценки. Данная проблема представляет как теоретический, так и практический интерес, поскольку подходы к оценке конкурентоспособности недостаточно изучены и неоднозначно трактуются различными исследователями.

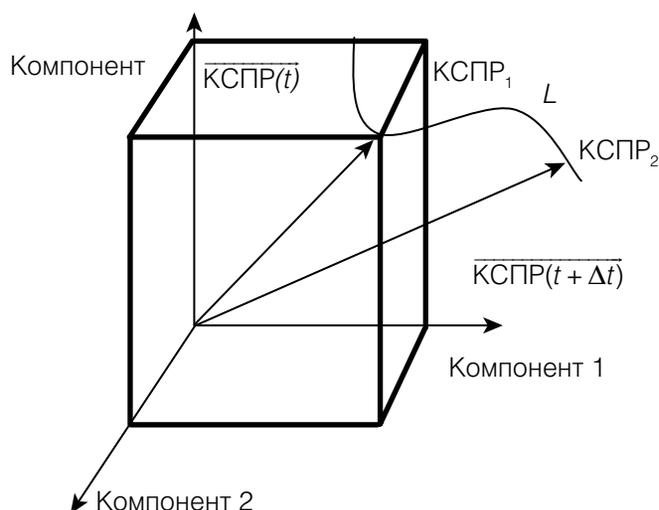


Рис. 1. Графическая интерпретация понятия конкурентоспособности работника

Конкурентоспособность работника нуждается в особом способе оценки: важно фиксировать не просто уровень квалификации, опыт, состояние здоровья работника, но и соответствие характеристик работника требованиям, которые диктует рынок. Необходима разработка качественно новой формы оценки — оценки *конкурентоспособности работников*.

На основе анализа имеющихся в научной литературе подходов к определению понятия «конкурентоспособность субъекта или объекта рыночных отношений» можно выделить два направления в развитии представлений о данном понятии.

1. Конкурентоспособность как способность «агента» (субъекта или объекта рыночных отношений) к конкурентоспособности.

2. Конкурентоспособность как комплексная характеристика «агента».

Указанные подходы не исключают, а дополняют друг друга, позволяют сформировать целостное представление о конкурентоспособности работника.

Конкурентоспособность работника может быть определена как комплексная характеристика работника, определяющая его сравнительные позиции на внутреннем

или внешнем рынке труда по отношению к другим работникам (т. е. способность к конкурентоспособности).

Графическая интерпретация понятия конкурентоспособности работника представлена на рис. 1. Оси трехмерной системы координат представлены компонентами конкурентоспособности работника. Показатели компонентов конкурентоспособности определяют некую конкурентоспособность работника ($КСПР_1$), которой соответствует вектор $\overline{КСПР}(t)$, указывающий на положение работника, занимаемое им в организации или на рынке труда в какой-то момент времени t . В момент времени $(t + \Delta t)$ конкурентоспособность работника изменяется и переходит в состояние $КСПР_2$, которому соответствует вектор $\overline{КСПР}(t + \Delta t)$. Данный вектор отражает динамику состояния конкурентоспособности работника относительно первоначального. Соединив точки $КСПР_1$ и $КСПР_2$, получаем линию L , которая показывает динамику конкурентоспособности работника с течением времени $(t + \Delta t)$.

Наибольший интерес при изучении конкурентоспособности работника представляет состав и структура конкурентоспособности как комплексной характеристики работника. В качестве основных компонентов могут быть следующие:

1. Психофизиологический компонент, включающий следующие элементы: пол, возраст, состояние здоровья, личностные качества, тип мотивации и др.

2. Профессионально-квалификационный компонент, включающий такие элементы, как уровень образования, квалификация, стаж работы по профессии, результативность труда и функциональность профессии.

3. Социальный компонент, включающий следующие элементы: семейное положение и доход работника.

Необходимо отметить, что предлагаемая структура не является жесткой, состав и структура комплексной характеристики могут быть дополнены.

Наиболее распространенной формой количественного выражения критерия является его представление в виде различных показателей. Конкурентоспособность может иметь как качественные, так и количественные характеристики. При измерении конкурентоспособности возникает необходимость выражения качественных характеристик в виде количественных величин.

Модель конкурентоспособности как оценочной социально-экономической категории имеет следующий вид:

$$КСП = КСП^H - КСП^P,$$

где $КСП$ — конкурентоспособность объекта как мера соответствия исследуемого объекта требованиям рынка; $КСП^H$ — номинальная конкурентоспособность, определяемая требованиями рынка к характеристикам объекта; $КСП^P$ — реальная конкурентоспособность, определяемая фактическими характеристиками объекта.

Для математической интерпретации данной модели можно предложить два подхода: *метод расстояний* и *метод сравнений*.

Метод расстояний. На основании выражения понятия «конкурентоспособность» векторной функцией полагаем возможным в качестве математической интерпретации модели конкурентоспособности использовать формулу определения длины вектора:

$$КСП = \sqrt{\sum_{i=1}^3 A_i \left(\sum_{j=1}^n x_{ij}^H - \sum_{j=1}^n x_{ij}^P \right)^2}, \quad (1)$$

где индекс i — компоненты конкурентоспособности (работника); j — элементы компонентов конкурентоспособности (работника); x_{ij}^H и x_{ij}^P — численные значения номинального и реального j -го элемента i -й

компоненты; c_i — численное значение коэффициента значимости i -й компоненты. Числовое значение i -й компоненты находится суммированием числовых значений по j -м составляющим этой компоненты.

Метод сравнений. Данный метод предполагает сравнение значений конкурентоспособностей исследуемых объектов («реальная» конкурентоспособность) с номинальным или эталонным значениями («номинальная» конкурентоспособность). По определению, *конкурентоспособность есть оценочная категория*, что предполагает собой сравнение исследуемого объекта с критерием оценки. Формула конкурентоспособности имеет следующий вид:

$$КСП = \left| \overline{КСП^H} \right| - \overline{прКСП}^{\frac{P}{КСП^H}}, \quad (2)$$

где $\left| \overline{КСП^H} \right| = \sqrt{\sum_{i=1}^3 A_i \left(\sum_{j=1}^n x_{ij}^H \right)^2}$ —

величина «номинальной» конкурентоспособности, а

$$\overline{прКСП}^{\frac{P}{КСП^H}} = - \frac{КСП^2 - КСП_P^2 - КСП_H^2}{2КСП_H}$$

проекция вектора «реальной» конкурентоспособности на вектор «номинальной» конкурентоспособности.

Полученное в результате измерения числовое значение конкурентоспособности является скалярной величиной, выражающейся действительным числом, представляющим собой количественную характеристику конкурентоспособности как социально-экономического явления. Соответственно, формула (1) позволяет графически интерпретировать первый подход, а формула (2) — второй подход.

Графическая интерпретация конкурентоспособности, согласно содержательному подходу (первому подходу), демонстрирует развитие способности объекта (в частности, работника) к конкурентоспособности. Графически данное положение выражается годографом L (рис. 2).

Графическое представление уровня конкурентоспособности выражается вектором $\overline{КСП}_1(t)$ с учетом требований к работнику внешней среды (с учетом номинального значения). При этом приближение числового значения конкурентоспособности к нулевой отметке (или уменьшение длины вектора конкурентоспособности $\overline{КСП}_1(t)$) свидетельствует о повышении уровня конкурентоспособности объекта (работника). Достижение экстремального значения конкурентоспособности, а именно равного нулевому значению ($КСП = 0$), что на практике маловероятно, свидетельствует о полном соответствии работника предъявляемым требованиям, что говорит о его высокой (максимальной) конкурентоспособности ($КСП_{max} = 0$).

Графическая интерпретация конкурентоспособности, согласно содержательному подходу, осуществляется в трехмерной системе координат, осями которой являются компоненты конкурентоспособности, и их шкалирование осуществляется в единицах конкурентоспособности, т.е. в системе скалярных величин (числовых значений).

Графическая интерпретация конкурентоспособности, согласно структурному подходу к анализу конкурентоспособности (второму подходу), выражается в разложении вектора «реальной», «номинальной» и «минимально допустимой» конкурентоспособности ($\overline{КСП}_P^2$, $\overline{КСП}_H^2$, $\overline{КСП}_{min}^2$) по его составляющим компонентам и в сравнении объемов кубов, образованных векторами «реальных», «номинальных» и «минимально допустимых» конкурентоспособностей. Чем больше объем образовавшегося куба (назовем его «кубом реальной конкурентоспособности»), соответственно, чем

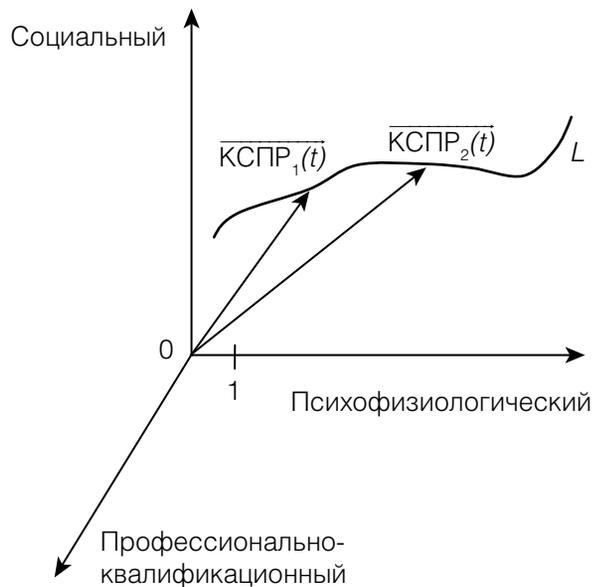


Рис. 2. Графическая интерпретация конкурентоспособности работника, согласно содержательному подходу к анализу конкурентоспособности (первому подходу)

ближе куб «реальной» конкурентоспособности к кубу «номинальной» конкурентоспособности, тем выше конкурентоспособность исследуемого объекта (работника).

Графическая интерпретация структурного подхода демонстрирует «реальную» конкурентоспособность ($\overline{КСП}_P^2$) относительно предъявляемых ему требований внешней среды, т.е. относительно «номинального» значения конкурентоспособности ($\overline{КСП}_H^2$) или относительно каких-либо других уровней значений конкурентоспособностей, например медианного значения конкурентоспособности (рис. 3).

Условие конкурентоспособности рассматриваемого объекта, например работника, в рассматриваемой графической интерпретации выражается приближением вектора «реальной» конкурентоспособности к вектору «номинальной» конкурентоспособности или приближением значений «реальных» конкурентоспособностей к «номинальным».

Графическая интерпретация конкурентоспособности проводится в трехмерной

системе координат, осями которой являются компоненты конкурентоспособности. Существенным отличием от предыдущей графической интерпретации выступает способ шкалирования осей координат. В данном случае шкалирование осуществляется в балльной системе измерения, что позволяет в графической интерпретации рассматривать такие виды конкурентоспособностей, как «реальная», «номинальная», минимально допустимая, медианная. Заметим, что в этом случае положение вектора в системе координат определяется числовым значением $c_i x_i$ компонентов, исчисляемых в балльной системе.

Разложение вектора номинальной конкурентоспособности ($\overline{КСП^H}$) по составляющим его компонентам определяет область возможных значений, которые может принимать «реальная» конкурентоспособность. На рис. 3 данное положение отражено «кубом конкурентоспособностей», который содержит в себе возможные «кубы реальных конкурентоспособностей».

Антиподом «куба конкурентоспособностей» выступает «куб недопустимых конкурентоспособностей». Аналогично «кубу конкурентоспособностей» «куб недопустимых конкурентоспособностей» определяется разложением вектора минимально допустимой конкурентоспособности ($КСП^{min}$) на его составляющие. Под «минимально допустимой» конкурентоспособностью нами понимается значение «реальной» конкурентоспособности, определяющееся суммой минимально допустимых значений конкурентоспособностей в балльной системе измерения по каждому из элементов и компонентов. Отметим, что рассматриваемый объект, например работник, имеющий значение «реальной» конкурентоспособности, равное минимально допустимому значению, характеризуется как неконкурентоспособный (неспособный к конкурентной борьбе). Показатели минимально допустимой конкурентоспособности и номинальной конкурентоспособности определяют

диапазон возможных значений конкурентоспособностей ($КСП^{ИHT} = КСП^H - КСП^{min}$), который, согласно формулам (1) и (2), определяется как:

$$КСП^{ИHT} = \sqrt{\sum_{i=1}^3 A_i \left(\sum_{j=1}^n x_{ij}^H - \sum_{j=1}^n x_{ij}^{min} \right)^2} = \left| \overline{КСП^H} - \overline{прКСП^{min}_{КСП^H}} \right|,$$

где $\overline{прКСП^{min}_{КСП^H}}$ — проекция вектора «минимально допустимой» конкурентоспособности на вектор «номинальной» конкурентоспособности.

Соответственно, показатель минимально допустимой конкурентоспособности может применяться при анализе статических состояний конкурентоспособностей (например, при анализе состояния конкурентоспособности работника относительно полярных значений конкурентоспособностей).

Следующим этапом построения методики измерения конкурентоспособности является приведение переменных величин к их числовым значениям. Переменными величинами конкурентоспособности работника являются его качественные характеристики (элементы конкурентоспособности), выраженные числовыми значениями. $\overline{X}_i = \{x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{in}\}$ — вектор качественной характеристики по i -му компоненту представляется комплексом качественных характеристик.

Данный этап представляется методикой приведения, которая содержит в себе ряд составляющих ее методик: методику ранжирования, методику непосредственных оценок, методику приведения элементов и компонентов комплексной характеристики к балльной системе исчисления. Методика ранжирования предполагает установление вектора приоритета ($\overline{J}_k = \{j_{ik}\}$, где $i = 1, n, k = 1, Q$) групп признаков по каждой качественной характеристике работника,

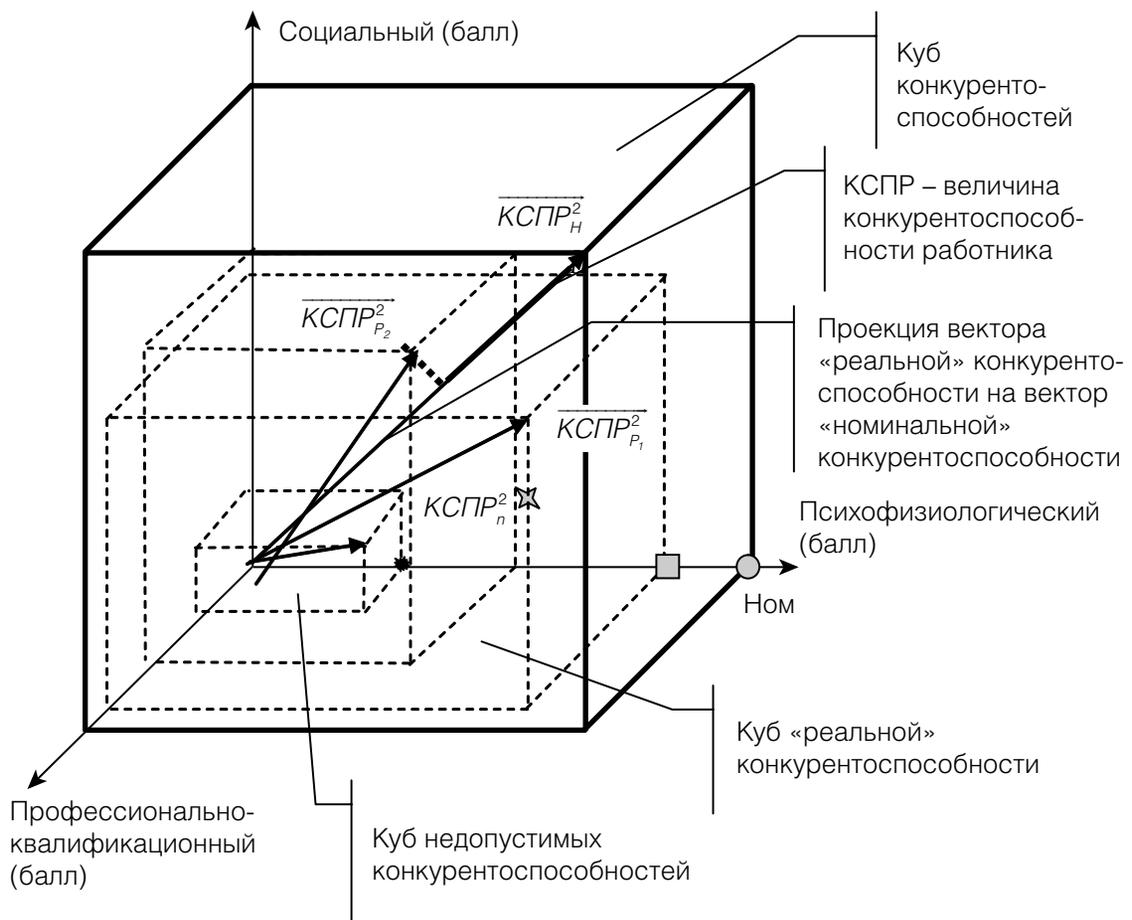


Рис. 3. Графическая интерпретация конкурентоспособности работника, согласно структурному подходу к анализу конкурентоспособности

в соответствии с требованиями рынка труда или конкретного работодателя. Необходимо установление групп значений признаков (j_i) и их ранжирование в соответствии с установленным критерием порядка: значения признака, полностью отвечающим предъявляемым требованиям, присваивается ранг 1, последующим, по мере уменьшения предпочтения, присваиваются последующие ранги. Таким образом, получаем векторы приоритета:

$$\bar{J}_1 = \{j_{11}, j_{12} \dots j_{1n}\},$$

$$\bar{J}_2 = \{j_{21}, j_{22} \dots j_{2n}\},$$

$$\bar{J}_m = \{j_{m1}, j_{m2} \dots j_{mn}\},$$

$$\bar{J}_q = \{j_{q1}, j_{q2} \dots j_{qn}\}.$$

Данные векторы отражают порядок следования предпочитаемых значений признаков по каждому элементу конкурентоспособности. Например, при ранжировании значений такого признака, как «пол» (мужской или женский), ранг 1 будет присвоен значению признака, в большей степени предпочитаемому работодателями (например, «мужской»).

Метод ранжирования редко используется «в чистом виде», обычно он сочетается с методом непосредственных

оценок. С учетом особенностей предмета моделирования (конкурентоспособности работника) метод непосредственных оценок выглядит следующим образом. Разряд шкалы определяется в соответствии с выбранным максимальным разрядом приоритетного ряда из всей совокупности ранжируемых элементов ($|J_k|$, где B_m — разряд балльной шкалы, $|J_k|$ — разряд ранжируемой шкалы j -го элемента). Суть предлагаемого способа — в сопоставлении балльных и ранговых шкал: первому разряду ранговой шкалы сопоставим самый высокий балл по балльной шкале и так далее по убывающей. При сопоставлении балльных и ранговых шкал возможно несоответствие разрядности последних. В этом случае возможно использование метода наложения. Так, сопоставление шкал в случае пятибалльной шкалы, выглядит следующим образом (рис. 4):

Методика приведения элементов (компонентов) конкурентоспособности как комплексной характеристики к балльной системе предусматривает введение «номинальных», «реальных» и «минимально допустимых» значений элементов и компонентов конкурентоспособности. Номинальное значение интерпретируется как максимальное значение балльной шкалы, а «минимально допустимое» значение — как минимальное значение балльной шкалы. «Реальное» значение

элемента (x_j) определяется результатами исследования конкурентоспособности работника. «Номинальным» или «минимально допустимым» значением j -го элемента ($x_{jH}; x_{jmin}$) будет мера выраженности в балльной системе исчисления требований внешней среды. «Реальным» значением j -го элемента (x_{jP}) будет мера выраженности составляющих конкурентоспособности, как комплексной характеристики работника (в балльной системе исчисления).

Каждый компонент комплексной характеристики конкурентоспособности работника (психофизиологический, профессионально-квалификационный, социальный) представляет собой совокупность элементов. Таким образом, числовое значение компонента определится суммой числовых значений его элементов

$$x_i = \sum_{j=1}^n x_{ij}$$

где — числовое значение j -го элемента i -й компоненты. Причем сумма «номинальных» значений элементов определит «номинальное» значение компонента (x_{iH}), и аналогично сумма «реальных» значений элементов определит «реальное» значение компонента (x_{iP}), а сумма «минимально допустимых» значений — «минимально допустимое» значение элемента (x_{imin}).

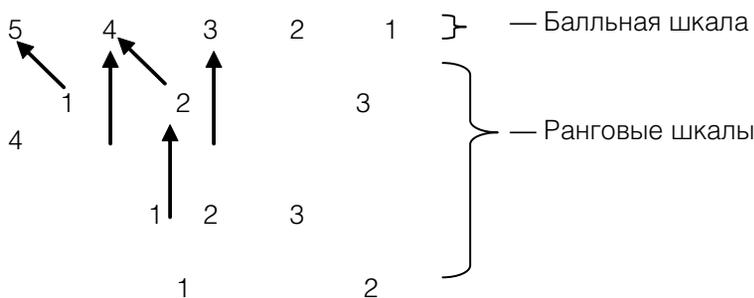


Рис. 4. Методика приведения разноразрядных ранговых шкал к разрядам балльной шкалы

Таким образом, возможно вычисление «номинальной», «реальной» и «минимально-допустимой» конкурентоспособности:

$$КСП^H = \sqrt{\sum_{i=1}^3 A_i \left(\sum_{j=1}^n x_{ij}^H \right)^2},$$

$$КСП^P = \sqrt{\sum_{i=1}^3 A_i \left(\sum_{j=1}^n x_{ij}^P \right)^2},$$

$$\text{и } КСП^{min} = \sqrt{\sum_{i=1}^3 A_i \left(\sum_{j=1}^n x_{ij}^{min} \right)^2}.$$

«Номинальное» значение конкурентоспособности характеризует «идеальное» состояние комплексной характеристики исследуемого объекта («идеального работника»). «Реальное» значение конкурентоспособности характеризует существующее в настоящий момент времени состояние комплексной характеристики исследуемого объекта («реального работника»). «Минимально допустимое» значение конкурентоспособности характеризует состояние работника, которое явно можно охарактеризовать как неконкурентоспособное.

Под значением конкурентоспособности мы понимаем меру соответствия объекта исследования

$$(КСП = \sqrt{\sum_{i=1}^3 A_i \left(\sum_{j=1}^n x_{ij}^H - \sum_{j=1}^n x_{ij}^P \right)^2})$$

требованиям внешней среды, выраженную скалярной величиной. Значение конкурентоспособности, выраженное показателем конкурентоспособности, отражает рейтинг работника в рассматриваемой совокупности.

Таким образом, под измерением конкурентоспособности работника понимается процедура представления комплекса качественных характеристик работника в виде

условно-абсолютной величины — единицы конкурентоспособности. Измеряемой величиной является свойство конкурентоспособности работника, а предметом измерения выступают его качественные характеристики.

Результатом измерения конкурентоспособности работника выступает показатель рейтинга работника, т.е. мера соответствия требованиям внешней среды.

Мы предлагаем рассматривать первичное и вторичное измерение конкурентоспособности. Основной целью первичного измерения выступает получение показателя конкурентоспособности как условно абсолютной величины, а целью вторичного измерения является получение аналитических показателей конкурентоспособности. Анализ опыта отечественных и зарубежных исследователей в области конкурентоспособности дает весьма неоднозначное представление об ее измерении и оценке. Отметим, что существующие в научной литературе подходы к измерению конкурентоспособности различных объектов можно отнести к первичному измерению. Рассмотрены методики, предложенные Л. Миляевой¹ и Г. Койнаш¹, И. М. Лифицем², Р. А. Фатхутдиновым³, Л. Ивановской и Н. Сусловой⁴, А. А. Крылова и Ю. В. Прушинского⁵. Отличиями предлагаемой ме-

¹ Миляева Л. К вопросу о комплексной оценке уровня конкурентоспособности работников промышленных предприятий // Человек и труд. 2000. №4. С. 80–84.

² Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. М.: Юрайт-М, 2001.

³ Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Книготорговый центр «Маркетинг», 2002

⁴ Ивановская Л. Конкурентоспособность управленческого персонала // Маркетинг. 1999. №6. С. 35–46.

⁵ Крылов А. А. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие для вузов / Под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002.

тодики являются ее универсальность, выражающаяся в возможности применения данной методики относительно любых категорий работников, а также в отношении других объектов исследования (фирмы, товары и др.), наглядность, выражающаяся в возможности графической интерпретации результатов измерения с помощью диаграмм конкурентоспособностей работников, многокритериальность, выражающаяся в наличии достаточного числа аналитических показателей конкурентоспособности и вариативность, выражающаяся в возможности применения в измерении конкурентоспособности работников двух математических моделей (двух формул), в зависимости от поставленных задач исследования.

По нашему мнению, измерение и оценка конкурентоспособности — это различные процессы. Так, измерение конкурентоспособности работника — это способ выражения его конкурентоспособности количественной величиной. Оценка конкурентоспособности, исследование конкурентных преимуществ и потенциала конкурентоспособности работников — это способы интерпретации результатов измерения.

Остановимся на вторичном измерении конкурентоспособности, результатом которого является получение комплекса аналитических показателей, позволяющих оценить конкурентоспособность работника с различных сторон.

Аналитические показатели в соответствии с вариативностью методики измерения конкурентоспособности классифицируются по способу образования на показатели статики и показатели динамики. К показателям статики относятся индивидуальный коэффициент конкурентоспособности и показатель средней конкурентоспособности. Показатели динамики — это коэффициент соотношения конкурентоспособностей, коэффициент полезности и эластичность конкурентоспособности.

Индивидуальный коэффициент конкурентоспособности, или коэффициент адекватности (соответствия),

$$k_{ад} = \frac{\overline{прКСПР_{КСПР^H}^P} - \overline{прКСПР_{КСПР^H}^{min}}}{\overline{КСПР_H} - \overline{прКСПР_{КСПР^H}^{min}}};$$

$$k_{ади} = \frac{c_i \sum_{j=1}^n (x_{ji}^P - x_{ji}^{min})}{c_i \sum_{j=1}^n (x_{ji}^H - x_{ji}^{min})},$$

где x_{ji}^P , x_{ji}^H и x_{ji}^{min} — числовые значения «реального», «номинального» и «минимального» i -го компонента, представляют собой соотношение «реальной» величины конкурентоспособности работника («реального» значения конкурентоспособности) и «номинальной» («номинальное» значение конкурентоспособности) и выражают степень полезности работника для организации, показывают, в какой степени работник отвечает требованиям, предъявляемым ему со стороны работодателя. С помощью данного коэффициента определяется ценность работника для организации. При величине коэффициента адекватности, близкому к нулю ($k_{ад} \rightarrow 0$), конкурентоспособность работника характеризуется как низкая, при приближении величины коэффициента адекватности к единице ($k_{ад} \rightarrow 1$) — как высокая. Спектр областей возможного использования рассматриваемого коэффициента достаточно широк. Коэффициент может найти применение в работе служб управления персоналом организации.

Коэффициент полезности, или предельная конкурентоспособность работника,

$$P'(t) = \frac{\Delta КСПР(t)}{\Delta t} = \frac{КСПР(t_2) - КСПР(t_1)}{t_2 - t_1} = МКСПР(t)$$

КСП

($x'_i(t) = \Delta x_i(t) \Delta t$), определяется отношением разности конкурентоспособностей к временному интервалу (показатель предельной величины) и выражает меру полезности работника для рассматриваемого объекта. Коэффициент полезности отражает быстроту адаптации работника к непрерывно изменяющимся требованиям внешней среды (требованиям со стороны работодателя или рынка труда), способность работника к конкурированию. Возможная область применения коэффициента — оценка эффективности управления конкурентоспособностью работника (работников).

Показатель эластичности конкурентоспособности выражает меру относительной чувствительности и показывает относительное изменение конкурентоспособности под действием относительного изменения отдельного компонента:

$$E_{KSP_i} = \frac{KSP_{t_2} - KSP_{t_1}}{KSP_{t_1}} \frac{C_{i,t_1} X_{i,t_1} - C_{i,t_2} X_{i,t_2}}{C_{i,t_1} X_{i,t_1}},$$

где KSP_{t_2} и KSP_{t_1} — конкурентоспособность работника в моменты времени t_1 и t_2 , X_{i,t_2} и X_{i,t_1} — численное значение i -й компоненты конкурентоспособности работника во время t_1 и t_2 . Показатели эластичности конкурентоспособности по i -м компонентам показывают, динамика каких компонентов комплексной характеристики оказывает большее влияние на изменение общего уровня конкурентоспособности работника. Коэффициент эластичности конкурентоспособности может применяться при оценке эффективности управления конкурентоспособностью. Он выражает степень чувствительности работника (работников) к мероприятиям, проводимым для повышения его конкурентоспособности (мероприятия, направленные на профессионально-квалификационную компоненту, социальную и т.п.).

Коэффициент соотношения конкурентоспособностей выражает меру соотношения двух значений конкурентоспособностей ($k_{KSP} = KSP_1 / KSP_2$) и отражает степень превосходства конкурентоспособностей работников. Выбор соотносимых величин зависит от целей аналитической работы: анализа состояний (динамики, статистики) или анализа характеристик (свойств) исследуемых объектов (индивидуум, совокупность). В первом случае, при анализе динамики, рассматриваемые величины могут принадлежать одному или разным временным промежуткам, одному или различным работникам. Во втором случае соотносимые величины могут характеризовать как индивидуальную конкурентоспособность, так и совокупную. Коэффициент может использоваться при оценке эффективности управления конкурентоспособностью как показатель, отражающий тенденцию в динамике конкурентоспособности работника или работников, а также выступает одной из характеристик персонала организации.

Показатель средней конкурентоспособности — обобщающий показатель, определяющий усредненную величину конкурентоспособности по рассматриваемой категории работников:

$$\overline{KSP_j} = \sum_{m=1}^n KSP_m / n,$$

где $\overline{KSP_j}$ — средняя конкурентоспособность по выделенной j -й группе с количеством работников n . Показатель средней конкурентоспособности выступает в качестве критерия результативности субъектов управления конкурентоспособностью. Кроме того, данный показатель выступает одной из характеристик персонала организации.

На этапе представления результатов измерения может быть проведена графическая интерпретация результатов измерения, а также кластерный и трендовый анализ конкурентоспособностей работников.

В рамках графической интерпретации результатов измерения конкурентоспособ-

ностей работников строится диаграмма конкурентоспособностей — графическое изображение соотношений конкурентоспособностей работников в системе компонентов конкурентоспособности (социальный, профессионально-квалификационный, психофизиологический).

Диаграммы конкурентоспособностей работников могут быть классифицированы на диаграмму статики и диаграмму динамики. Основное предназначение диаграммы динамики — это выявление тенденций в динамике уровня конкурентоспособности работника (работников) в системе компонентов или выявление тенденции развития способности к конкурированию. Диаграмма статики предназначена для выявления соотношения распределения конкуренто-

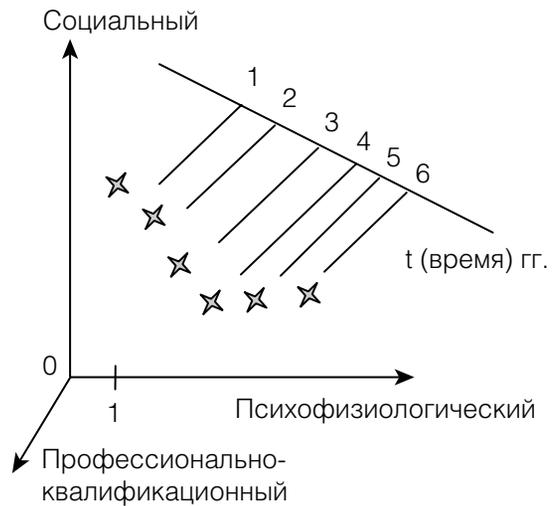


Рис. 5. Диаграмма динамики конкурентоспособностей работников во времени

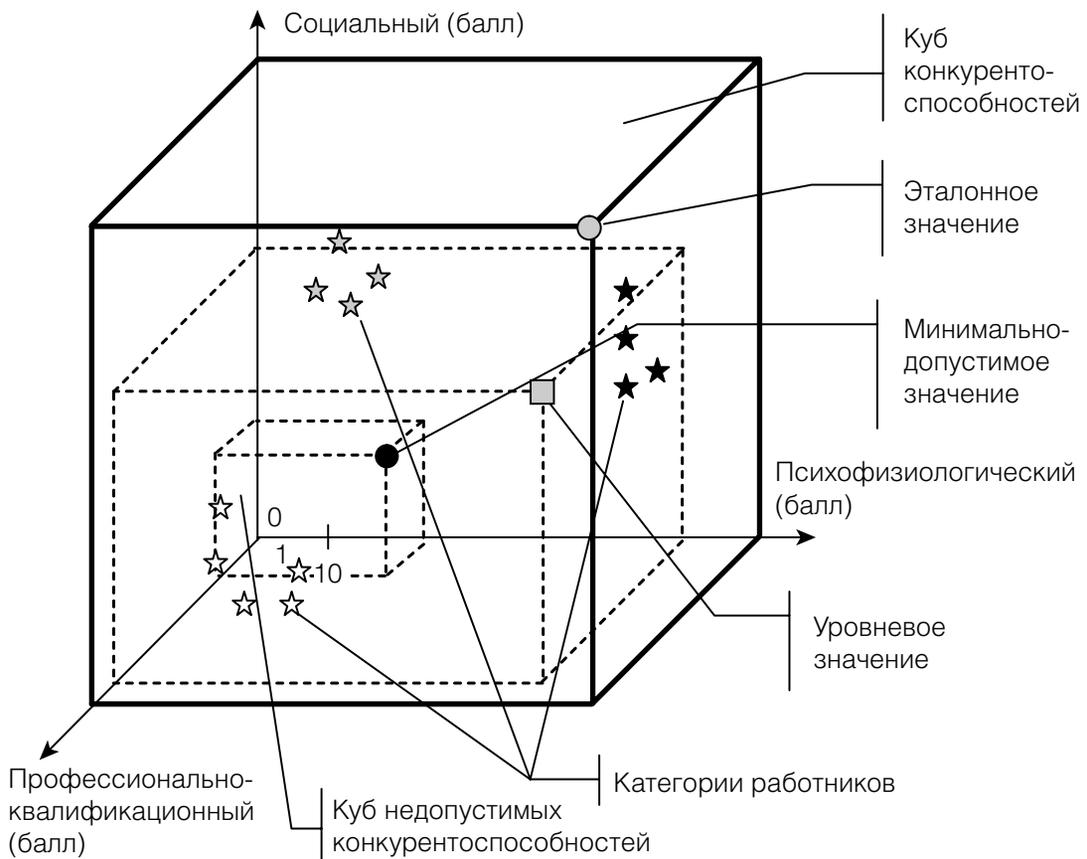


Рис. 6. Диаграмма статики конкурентоспособностей работников в заданном временном интервале

способностей работников в системе компонентов конкурентоспособности в определенный момент времени.

Диаграмма динамики представлена на рис. 5. Для ее построения обязательно вынесение вспомогательной временной шкалы. Кроме того, необходимо обеспечить однородность рассматриваемых объектов исследования, что предполагает построение диаграммы по определенной категории работников (например, рабочие), или по одной форме измерения (например, средних показателей, максимальных показателей и т. д.).

Построение диаграммы статики (рис. 6) предполагает вынесение на диаграмму множества структур исследуемых объектов. Например, вынесение на диаграмму категорий работников, классифицируемых по функциональному признаку, что предполагает введение дополнительных условных обозначений, связанных с обозначением на диаграмме категорий работников. Учитывая, что диаграмма соответствует конкретному моменту времени, на диаграмме выделяются эталонные («куб конкурентоспособности») и уровневые значения конкурентоспособностей исследуемых объектов (номинальное значение «идеального работника», уровень конкурентоспособности категории работников за предшествующий период).

Отметим, что рассмотрение такого социально-экономического явления, как «конкурентоспособность работников» по отношению к какой-либо экономической организационной структуре (отрасль, фирма, регион), предопределяет возможность отражения на диаграмме результатов исследования любого масштаба.

Литература

1. Крылов А. А. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие для вузов/Под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Грушинского. М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002.
2. Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. М.: Юрайт-М, 2001.
3. Озерникова Т. Г. Конкурентоспособность работника: понятие, исследование, управление. Иркутск: БГУЭП, 2007.
4. Милыева Л. К вопросу о комплексной оценке уровня конкурентоспособности работников промышленных предприятий// Человек и труд. 2000. № 4. С. 80-84.
5. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Книготорговый центр «Маркетинг», 2002.
6. Хлопова Т. В. Развитие трудового потенциала и конкурентоспособности работников в современных условиях. Методология и практика исследования: Монография. Иркутск: БГУЭП, 2004.

Статья поступила в редакцию 11.01.2008

T. Ozernikova, Doctor of Economics, associate professor, head of the Chair of Labor Economics and Personnel Management, Baikal State University of Economics and Law

S. Kravtsevich, PhD (Econ.), associate professor, Chair of Economics, Chita State University

LABOR MARKET PERSONNEL COMPETITIVENESS LEVEL IDENTIFICATION AND ASSESSMENT

Personnel competitiveness level identification, maintenance and increase are topical issues for any manager operating in the market economy. The individual's high competitiveness level is a prerequisite for holding a good position and becoming a socially protected person. The company personnel high competitiveness level is a prerequisite for achieving the business strategic goals and maintaining a high business position in the competition. The personnel competitiveness level is interconnected with the national economy competitiveness level on the macro-level. It is a manifestation of the economic resource sufficient volume and its good and efficient use.

УДК 331.101.3

Ильина О. И., зам. руководителя рабочей группы научно-исследовательского проекта «Анализ эффективности использования рабочего времени сотрудниками организации»

ВОПРОСЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

Оценка персонала, как известно, — процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации поставленных организацией задач, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений. Именно поэтому так важны точность и объективность использования методики для оценки эффективности работы персонала. Однако, по мнению автора статьи, общепринятая и научно обоснованная методика, позволяющая оценить эффективность работы персонала, в настоящее время отсутствует.

Эффективность работы персонала в современной экономической литературе рассматривается как часть общей эффективности общественного производства. В экономической теории одним из классических определений эффективности является следующее¹: «Постоянная цель капиталистического производства состоит в том, чтобы при минимуме авансированного капитала производить максимум прибавочной стоимости... То есть экономическую тенденцию капитала, которая учит человечество экономно расходовать свои силы и достигать производственные цели с наименьшими затратами средств».

Современные авторы и, в частности, академик Т. С. Хачатуров, разработавший современную методологию расчета эффективности общественного производства, подчеркивают, что и социальная, и экономическая эффективность представляет собой отношение экономического или

социального эффекта к необходимым на его достижение результатам².

В экономической литературе общепринятым является расчет эффективности как отношения прибыли от внедрения конкретного результата к затратам на его создание. Однако измерить этим показателем эффективность работы персонала представляется весьма сложным. Трудность состоит в том, что трудовая деятельность персонала связана с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием и стадией жизненного цикла предприятий и т.д. В связи с этим можно выделить три подхода к оценке эффективности деятельности.

Сторонники первого подхода считают, что персонал организации является совокупным общественным работником, непосредственно воздействующим на производство, поэтому конечные результаты производства должны служить критери-

¹ Маркс К., Энгельс Ф. Полное собрание сочинений. /2-е изд. Т. 23. С. 608.

² См.: Хачатуров Т. С. Эффективность капитальных вложений. М.: Экономика, 1979. С. 22.

альными показателями эффективности персонала³. Такими показателями являются численные значения конечных результатов работы предприятия за конкретный период (год, квартал, месяц): прибыль организации, себестоимость, выручка, дивиденды на 1 акцию, срок окупаемости капитальных затрат и др.

Безусловно, указанные показатели могут служить основой расчета эффективности, но на них оказывают влияние и другие факторы производства: средства труда (структура основных производственных фондов, уровень механизации и автоматизации производства, норма амортизации и др.), предметы труда (стоимость покупных материалов, качество комплектующих и др.), технологии производства (уровень специализации, длительность производственного цикла и др.). Поэтому необходимо оценить воздействие трудовой деятельности персонала на конечные результаты производства.

Сторонники второго подхода считают, что критериальные показатели должны отражать качество и сложность живого труда. Такими показателями, в частности, являются: производительность труда (выработка на 1 работника), удельный вес заработной платы в себестоимости продукции, коэффициенты сложности работ и труда, процент выполнения норм выработки и др. Данные показатели достаточно полно характеризуют эффективность трудовой деятельности персонала, но в то же время не характеризуют уровень организации работы персонала и социальную эффективность, которые тоже влияют на конечные результаты производства⁴.

Сторонники третьего подхода считают, что эффективность работы в большей степени определяется организацией его работы, мотивацией труда, социально-психоло-

гическим климатом в коллективе, т.е. больше зависит от форм и методов работы с персоналом⁵. Такими показателями выступают: текучесть кадров, уровень трудовой и исполнительской дисциплины, социальная структура персонала, удельный вес расхитителей собственности, затраты на управление, качество работы персонала и др.

Очевидно, что состав показателей достаточно всесторонне отражает организацию и социальную эффективность работы персонала, причем некоторые показатели являются комплексными. На ряде предприятий с низким уровнем механизации производства, на малых предприятиях преобладает подход к персоналу как к производственному ресурсу без понимания значимости социального менеджмента. Кроме того, указанные методы оценки, на мой взгляд, могут быть применены преимущественно в отношении сотрудников, непосредственно занятых в производственном процессе и создании прибавочной стоимости. Однако существует целый ряд подразделений коммерческих организаций, составляющих их инфраструктуру: бухгалтерия, плановый отдел, отдел маркетинга, аналитическая служба, отдел контроля и другие. Сотрудники таких подразделений лишь косвенно влияют на производственный процесс, и оценить их вклад в общий результат деятельности довольно сложно. Оценка должна носить прежде всего социальный характер. Причем особую значимость приобретает оперативная оценка, поскольку именно она представляет возможность приведения в соответствие целей работы структурного подразделения с индивидуальными задачами сотрудников. Каждый руководитель должен помнить, что оценка деятельности подчиненного — обязательная составляющая его управленческой деятельности.

Оценка дает руководителю возможность определения целесообразности улучше-

³ Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 3-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2001. С 653.

⁴ Егоршин А. П. Указ. соч. С. 653.

⁵ См. там же.

ния системы планирования и распределения обязанностей, повышения эффективности использования ресурсов, разработки механизмов регулярного отслеживания результатов и своевременной корректировки процесса достижения результата.

Кроме того, предоставляется возможность установления конструктивных рабочих отношений с подчиненными, выяснения причин неудовлетворительной работы, построения эффективной системы мотивации, планирования карьеры сотрудников, своевременного предотвращения конфликтных ситуаций и корректировки собственного поведения.

Оперативная оценка имеет немаловажное значение и для самих сотрудников, поскольку позволяет понять свой профессиональный и должностной уровни и их взаимосвязь, ощутить себя полноправным членом коллектива, понять свои сильные и слабые стороны и возможности преодоления последних, предоставляет возможность обсудить с руководителем все неясные и спорные вопросы, наметить пути профессионального роста.

Одним из результатов текущей оценки является получение руководителем полноценной обратной связи от сотрудников не только в отношении их карьерных и профессиональных планов, но и по поводу продуманности и объективности своих управленческих решений. В результате происходит повышение уровня обоснованности и качества принятия управленческих решений.

Оперативная (текущая) оценка результативности деятельности сотрудников инфраструктурных подразделений коммерческих организаций представляет собой комплексную одномоментную их оценку по уровню эффективности выполнения должностных обязанностей, функций и степени достижения определенных результатов.

Одним из способов проведения деловой оценки сотрудников является диагностика производственного поведения персо-

нала. С одной стороны, этот способ позволяет собрать необходимую для руководителя информацию о степени загруженности сотрудников подразделения, о характере распределения труда, о наиболее трудоемких и сложных производственных процессах, что в конечном итоге является основанием для качественного и количественного планирования персонала. С другой стороны, проведение диагностики позволяет повысить мотивацию сотрудников, скорректировать их производственное поведение.

Оперативная оценка при условии четко разработанной системы критериев предоставляет возможность для объективного (формализованного), наименее затратного и систематичного сбора данных о результатах деятельности сотрудников. Данный вид оценки результатов деятельности способствует более успешному планированию деятельности и стимулированию сотрудников, поскольку выявление успешного достижения результатов позволяет предоставлять рекомендации о вознаграждении.

Учитывая специфику направлений деятельности сотрудников инфраструктуры, которые характеризуются преимущественно аналитическими, прогностическими и коммуникативными процессами, а также участием в разработке и принятии решений, для оценки эффективности использования сотрудниками рабочего времени необходима соответствующая методика.

В настоящее время в системе управления персоналом отсутствует научно обоснованная методика, позволяющая оценить трудовое поведение сотрудников, не занятых в создании прибавочной стоимости, в разрезе эффективности использования рабочего времени. Экономическая целесообразность такой методики обусловлена, во-первых, наличием прямой корреляции между целевым функциональным использованием рабочего времени и продуктивностью труда, а во-вторых, возможностью рационального использования трудового потенциала и оптимизации штатной структуры. Специфи-

ка интеллектуальной деятельности, а также деятельности, связанной с осуществлением коммуникаций, заключается в том, что скорость выполнения мыслительных операций, а также время, затрачиваемое на продуктивное общение с коллегами и клиентами, определяется не только психологическими особенностями личности специалиста, но и сложностью решаемых им вопросов. Следовательно, невозможно подвергнуть объективной оценке эффективность трудового поведения лишь на основе существующих нормативов, а необходимо использовать некие интегральные критерии.

В связи с этим нами была разработана комплексная программа оценки эффективности использования рабочего времени сотрудников, апробированная в Смоленской областной администрации и получившая высокую оценку руководства. Данная методика, как показывает практика, вполне может быть применена в коммерческих организациях.

При разработке методики прежде всего необходимо было решить, на основании каких критериев будет проведена оценка. Оценка рабочего поведения в целом основана на том положении, что существуют эффективные и неэффективные виды поведения, определяющие продуктивность профессиональной деятельности работника. При этом основным показателем эффективности рабочего поведения являются результаты, к которым оно приводит, поэтому именно *принцип результативности* заложен в основу критериального аппарата разработанной программы диагностики.

Важной составляющей оперативной оценки результативности деятельности сотрудников подразделений инфраструктуры предприятий является взаимосвязь экономических и социальных показателей эффективности и производительности деятельности. Данные о показателях такого рода определяются соотношением затраченных ресурсов с промежуточными и конечными результатами. Данные показатели

позволяют определить следующие задачи оперативной оценки результативности:

- улучшение системы стратегического и индивидуального планирования;
- четкая ориентация сотрудников на результат;
- создание возможности для стимулирования и карьерного роста в зависимости от степени достижения результата;
- максимальная возможность определения индивидуального вклада в достижение результата.

Улучшение системы стратегического и индивидуального планирования возможно при сопоставлении личных качеств, профессиональной квалификации сотрудников с поставленными целями, что позволяет максимально эффективно использовать потенциал сотрудников, не занятых непосредственно в производственном процессе.

Четкая ориентация сотрудников на результат предполагает оценку темпов достижения результата, взаимосвязь деятельности отдельных сотрудников с достижением коллективных целей. Создание возможности для стимулирования и карьерного роста в зависимости от уровня достижения результата учитывает влияние мотивирующих факторов, что позволяет определить степень заинтересованности сотрудника, на основе чего возможно создание условий для планирования карьерного роста.

Возможность наиболее точного определения индивидуального вклада в достижение результата достигается за счет построения хорошо формализованной и сбалансированной системы показателей результативности.

Оперативная оценка результативности деятельности сотрудников обеспечивает динамическую связь между следующими компонентами:

- целями структурного подразделения и организацией;
- результатами деятельности сотрудников и организации в целом;

- повышением квалификации и кадровым ростом определенного сотрудника.

Оперативная оценка результативности деятельности сотрудников может быть дифференцирована и осуществляться на уровне:

- департаментов и структурных подразделений;
- индивидуальной деятельности сотрудников.

Показатели прямого измерения в основном характеризуют промежуточный результат, например количество рассмотренных дел, количество рассмотренных дел на одного сотрудника, среднее время обработки информации по определенному виду деятельности. К этой группе также относятся показатели деловых процессов, например доля своевременно разработанных и подготовленных документов. Оценка результативности деятельности руководителя или структурного подразделения может основываться на результатах деятельности органа или подразделения.

Другие сферы могут не включать методов прямого измерения. В таких случаях участвующим сторонам следует согласовать критерии и методы, в соответствии с которыми будет производиться оценка показателей результативности и степень их достижения. Наибольшую трудность вызывает постановка конкретных требований к результатам или целям. Поскольку это является необходимым условием для эффективного применения методики, организация обучения по использованию диагностических программ будет способствовать приобретению практического опыта и выработке навыка использования методики измерения и формулировки целей.

На мой взгляд, оценка результативности деятельности сотрудников указанных выше отделов будет максимально эффективной, если количество целей будет ограничено (2–3). Лучше определить несколь-

ко наиболее важных и комплексных целей, чем множество мелких и незначительных. Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы сотрудники их понимали и были заинтересованы в реализации. Цели должны также быть реалистичными для выполнения.

После согласования целей руководителю необходимо трансформировать их в требования, привязанные к задачам. В соответствии с поставленными задачами и выделенными приоритетами будет приниматься решение о достижении целей. Следует выбрать от двух до пяти приоритетных областей или задач, которые будут наиболее важными для рассматриваемого подразделения и могут быть использованы в качестве основы для оценки сотрудников. Отделы коммерческих организаций, не участвующие непосредственно в производственном процессе, значительно отличаются друг от друга, и результаты их деятельности могут быть самыми разными. Поэтому для каждого отдела (подразделения) должны быть определены соответствующие цели в виде результатов и методов их измерения.

Например:

- количество видов деятельности (рассмотренных дел);
- количество разработанных нормативно-правовых актов;
- количество выданных справок;
- количество принятых решений по рассмотренным делам;
- сокращение сроков обработки дел;
- сокращение затрат на определенный продукт;
- разработка новых концепций (систем, методов, услуг).

Другим существенным моментом выступает *принцип объективности*, который может быть достигнут посредством использования многоканального источника получения информации (нормативно-методическая документация, мнение

сотрудника, его линейного руководителя), частичного ее дублирования, возможности проведения перекрестного анализа данных.

Поскольку продуктивность деятельности определяется не только личностными особенностями специалиста, но и уровнем его мотивации, невозможно объективно оценить эффективность трудового поведения лишь на основе существующих нормативов, необходимо использовать интегральный критерий.

Определение интегрального критерия основано на следующих показателях:

- знание сотрудниками целей работы подразделения и собственных должностных (функциональных) обязанностей;
- количество времени, затрачиваемое на выполнение тех или иных видов деятельности (операций);
- качество труда сотрудника, которое определяется по степени достижения результата и оптимальности временных затрат;
- соответствие видов деятельности функциям исполнителя;
- соотношение временных затрат и эффективности выполнения плановых и внеплановых видов работ;
- качество исполнения поручений;
- степень самостоятельности сотрудника;
- факторы, негативно влияющие на работу и ее результат;
- внутриорганизационные условия, а также наличие факторов, осложняющих работу и влияющих на результат и др.

В качестве методической базы выступают: анализ документации (должностные регламенты, планы-отчеты работы подразделения, индивидуальные планы-отчеты работы сотрудников), анонимное и «прозрачное» анкетирование сотрудников, анкетирование руководителя, самохронометраж использования рабочего времени, экспертные оценки.

Оценка результатов деятельности сотрудников в рамках разработанной методики осуществляется в несколько этапов.

Подготовительный этап. Программа диагностики проводится в течение одного месяца. Перед началом диагностики эксперты получают пакет нормативно-методических материалов, состоящий из положений о подразделениях, должностных регламентов, плановых заданий подразделений на предстоящий месяц (период диагностики). Проводится инструктаж руководителей подразделений о целях и порядке проведения диагностических мероприятий.

Группа руководителей (начальники подразделений) объявляет о начале процесса оценки персонала. Сотрудников информируют о целях и основных мероприятиях процесса, сроках ее проведения.

I этап. Согласование индивидуальных планов деятельности сотрудников.

Время проведения — начало рассматриваемого периода.

Используемые методы — индивидуальное собеседование.

Форма документирования — заполнение индивидуального плана-отчета.

В плане закрепляются задачи для выполнения на определенный период, а также показатели и критерии оценки результатов. План работы обсуждается между непосредственным руководителем и сотрудником.

В процессе обсуждения необходимо определить систему постоянной обратной связи для возможности осуществления своевременной корректировки. Определяется также план совершенствования профессиональных навыков.

В процессе диагностики руководитель подразделения контролирует выполнение плана работы отдела, по окончании диагностики в план-отчет заносятся полученные результаты с указанием объема выполненной работы и степени достижения

результатов. В программе диагностики предусмотрено также заполнение анкеты линейным руководителем.

II этап. Собственно диагностика (оценка персонала).

Ежедневно в течение диагностируемого периода каждым сотрудником проводится самохронометраж рабочего дня.

На этом же этапе целесообразно проведения анкетирования сотрудников. Анкетирование, на мой взгляд, должно включать использование анкет двух типов — «прозрачной» и анонимной. Анкета первого типа ориентирована на анализ рабочего места, должностных обязанностей на основе самообследования. Постановка некоторых вопросов в анкете позволяет соотнести полученные ответы с данными результатов проведения самохронометража. Такое частичное дублирование информации повышает достоверность исследования. В анкету должны быть включены вопросы, ориентированные на анализ собственного трудового потенциала работника. Умение критически оценивать результаты труда способствует формированию адекватной самооценки, мотивирует на профессиональное развитие, позволяет работать над «ошибками». Также это дает возможность руководителю получить информацию о степени ориентированности сотрудников на решение организационных задач. Ряд вопросов анкеты должен быть нацелен на выявление степени сплоченности коллектива, а также тех сотрудников, которые пользуются особым авторитетом и могут рассматриваться в качестве кандидатов на выдвижение.

Анонимная анкета имеет целью проанализировать причины выявленных форм рабочего поведения, способствующих повышению или снижению эффективности работы, а именно:

- степени удовлетворенности работой;
- напряженности труда;
- субъективной оценки стиля управления и эффективности руководства;

- характера взаимоотношений сотрудников и руководства, общего психологического климата и др.

Анонимность анкеты будет способствовать формированию благоприятной обстановки при проведении диагностики и поможет дать объективную коллективную оценку эффективности работы руководителя. Кроме того, сотрудники не будут воспринимать процедуру оценки результатов своей работы как удовлетворение некоей прихоти бюрократического аппарата.

В процессе диагностики предусматривается ежедневная оценка деятельности каждого сотрудника подразделения со стороны начальника отдела.

III этап. Оценка достигнутых результатов в соответствии с индивидуальным планом и планом работы подразделения.

Время проведения — по окончании рассматриваемого периода.

Форма документирования — заполнение бланка оперативной оценки.

Форма проведения — формальное интервью, анализ и оценка продуктов деятельности, групповые фокусированные интервью для определения качества предоставления услуг (если услуги ориентированы на внешнего потребителя), мини-опросы сотрудников других отделов — получателей услуг (если услуги ориентированы на внутреннего потребителя), прямое наблюдение (для оценки применения профессиональных знаний и умений).

Руководитель проводит собеседование с сотрудниками об итогах работы в диагностируемом периоде, обсуждает основные достижения, нереализованные замыслы, дает общую оценку деятельности подчиненных.

Собеседование с сотрудниками, занимающими должности главных (ведущих) специалистов, включает оценку результатов, полученных за прошедший период, и определение целей (результатов) на по-

следующий период по трем основным направлениям:

- оценка степени выполнения задач, поставленных перед подразделением;
- оценка выполнения задач по управлению персоналом;
- оценка достижения руководителем целей по ключевым областям, связанным с межведомственным взаимодействием.

Диагностика работы подразделения со стороны линейного руководителя предполагает получение качественной оценки приоритетных функций и текущих задач. Оценка итогов работы, полученных за период диагностики, позволяет экспертам определить интегральную эффективность деятельности сотрудников подразделения, участие отдельных сотрудников в решении организационных задач, а также потери рабочего времени.

С целью повышения объективности полученных данных при обработке результатов экспертами вводятся контрольные замеры, т.е. время, затрачиваемое на выполнение однотипной работы, сравнимой по объему, содержанию и сложности. Поскольку вычленение таких видов деятельности затруднительно, в качестве контрольных показателей экспертами рассматривается время, затрачиваемое на ведение самохронометража. Проведенная ранее апробация методики показывает, что при качественном заполнении форм отчетности, используемых при проведении процедуры диагностики, в среднем должно затрачиваться от 15 до 25 минут в день. То есть за период диагностики затраты времени каждым сотрудником в зависимости от объема проделанной работы и его психологических особенностей могут варьировать, но должны вписываться в пределы 5,5–9 часов. Таким образом, это позволяет получить достаточно объективные данные и сравнить эффективность деятельности сотрудников, работающих в одном или разных подразделениях, а так-

же адекватность оценок, приведенных руководителями.

Субъективная оценка работников со стороны линейного руководства проводится в форме заполнения оценочного листа на каждого сотрудника. Цель — помимо необходимых деловых, профессиональных качеств, оценить вклад каждого сотрудника в общий трудовой процесс, соотнести с другими данными, полученными на всех этапах диагностики.

Завершающий этап. По завершении диагностики полученные результаты должны быть подвергнуты критическому анализу, как руководителя предприятия, так и каждого сотрудника. Особое внимание должно уделяться содержанию и организации работы, по которым выявлены необоснованные или избыточные затраты времени. Кроме этого, крайне важно вернуться к этапу постановки целей и задач и соотнести их с достигнутыми результатами.

Предлагаемая программа диагностики дает возможность предоставления информации по следующим направлениям.

1. Осведомленность сотрудников о целях работы (целесообразность их деятельности).
2. Знание должностных обязанностей и количество времени, затрачиваемое на их выполнение, время, затрачиваемое на дублирующие действия, общие временные потери.
3. Факторы, влияющие на эффективность труда, умение управлять собственным рабочим временем, выявлять приоритетные направления деятельности.
4. Необходимость в профессиональном развитии сотрудников (повышение квалификации или профессиональная переподготовка, ротация, работа с кадровым резервом).
5. Участие коллектива в принятии управленческих решений, степень самостоятельности сотрудников.
6. Анализ распорядительных функций.

Внедрение методики предполагает не только оценку персонала в соответствии с разработанными показателями, но и предусматривает дальнейшую работу руководителей по совершенствованию системы управления подразделениями и организацией в целом.

Общий вывод

Предлагаемая нами методика, безусловно, не позволяет представить исчерпывающий анализ всех аспектов деятельности сотрудников организации с точки зрения их эффективности, но в минимальные сроки предоставляет возможность комплексно оценить ключевые показатели рабочего процесса в разрезе подразделений, выявить степень загруженности отдельных сотрудников и причины неэффективного трудового поведения.

На основании проведенной оценки принимаются решения о корректировке планов, необходимости ротации, расширении (сокращении) штата, пересмотре кандидатур кадрового резерва, изменении уровня

оплаты и дополнительных выплатах, формах нематериального вознаграждения, необходимом повышении профессионального уровня, а также составляется план личного развития и карьерограмма сотрудников на последующий период. Все это, в свою очередь, приводит к повышению эффективности деятельности отдельных сотрудников, подразделения и организации в целом, а значит, демонстрирует эффективность управленческого аппарата организации.

Литература

1. Полонский В. Г., Белоусова С. В., Белоусов А. Н. Корпоративное управление в непроизводственной сфере. Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003.
2. Розанова В. А. Психология управленческой деятельности. М.: Экзамен, 2003.
3. Сонин В. А. Психологическое познание профессиональной деятельности. СПб.: Речь, 2004.
4. Сонин В. А., Иванов С. П., Богданова Т. В. и др. Психологическое пространство профессионала. — Смоленск, 2004.
5. Цыпкин Ю. А., Люкшинов А. Н. Управление персоналом. М.: Мир, 2004.

Статья поступила в редакцию 05.12.2007

*O. Ilyina, Deputy Head of the working group
for Staff Labor Hours Use Efficiency Analysis research project*

WORK EFFICIENCY ESTIMATES AND ANALYSIS ISSUES

As it is known, personnel evaluation and assessment is a process where the office staff members' work efficiency is examined. The research findings are used when the managerial decisions are made in the future. That is why it is so important to use an objective work efficiency assessment methodology that ensures accurate calculations. According to the author, such a universally accepted and scientifically proved methodology is non-existent. The methodology is useful for the economy as, on the one hand, there is a direct correlation between the work efficiency and the labor hours use efficiency, and, on the other hand, the opportunities for the appropriate use of the personnel potential should be created and the businesses' staff list structure should be optimized.

The author describes a methodology that gives the business leaders an opportunity to comprehensively examine the key parameters of labor hours use in different business departments during a short period of time and identify the workload figures and the reasons for the inefficient use of labor hours.

УДК 339.137

*Тикин В. С., доцент, к. э. н., кафедра экономической теории
Марийский государственный университет*

КОНКУРЕНЦИЯ ВСЕГДА НЕДОБРОСОВЕСТНАЯ

Многочисленные попытки дать определение недобросовестной конкуренции не достигли поставленной цели. По мнению автора статьи, конкуренция в рыночной экономике недобросовестна по своей сути.

Парижская «Конвенция по охране промышленной собственности» 1883г. понимает под недобросовестной конкуренцией «всякий акт конкуренции, противоречащий честным обычаям в промышленных и торговых делах», действия или утверждения, «способные дискредитировать предприятие» (конкурента) или «ввести в заблуждение общественность». [Парижская «Конвенция по охране промышленной собственности» от 20.03.1883 (в ред. от 02.10.1979)].

В большинстве стран Европы и Америки основная задача антимонопольного органа — контроль за отношениями, влияющими на конкуренцию на рынке. Специальные законы о недобросовестной конкуренции были изданы в некоторых странах уже давно: в Германии — в 1909г., в Греции — в 1914г., в Венгрии — в 1923г. Сегодня во всех высокоразвитых странах существует система законодательства об экономической конкуренции, состоящая из антимонопольных законов и законов, обеспечивающих защиту от недобросовестной конкуренции. Действует и сеть органов (судов, ведомств и т.д.), контролирующих их исполнение. Само законодательство очень подвижно и связано с экономическим положением страны.

В современных условиях заключение международных соглашений приводит постепенная унификация норм и принципов

права, как напрямую, так и косвенно влияющих на конкуренцию хозяйствующих субъектов. Как результат, любая оценка эффективности мер противодействия недобросовестной конкуренции и мер антимонопольного регулирования должна происходить при сопоставлении их с результатами в зарубежной практике регулирования рыночной конкуренции.

Существующую в зарубежном законодательстве нечеткость определений и отсутствие понятия недобросовестной конкуренции, с которым соглашаются все, стараются компенсировать судебной практикой, обобщающей многолетний опыт, создавая определенные подходы к оценке действий хозяйствующих субъектов в процессе конкуренции.

Но, по мнению западных специалистов в области конкурентной разведки, фирмы, прибегающие к промышленному шпионажу, неконкурентоспособны, переживают трудности, не обладают достаточным интеллектуальным или финансовым потенциалом. Следовательно, методы обеспечения превосходства в конкурентной борьбе для фирмы наиболее важны и для победы неважно, как достигнута победа — победителей не судят.

В современных условиях важна борьба с недобросовестной конкуренцией, которая приобрела разнообразные фор-

мы из-за отсутствия законов, требующихся для регулирования конкуренции. Распространение методов недобросовестной конкуренции подрывает основы экономики и способствует внедрению в отношения между хозяйствующими субъектами нерыночных методов борьбы.

Следовательно, эффективная защита от недобросовестной конкуренции — основа для работы рыночной экономики, что одновременно требует обобщения опыта борьбы с недобросовестной конкуренцией и навыков применения такой борьбы.

Традиционно выделяют две модели регулирования рыночной конкуренцией: американскую и европейскую. В американской модели законодательство, направленное на запрет монополий, включает ряд норм о недобросовестной конкуренции. В европейской модели законодательство, обеспечивающее контроль над монополиями и направленное на борьбу со злоупотреблениями монополистического характера, сосуществует с законодательством о недобросовестной конкуренции.

Для России правовое регулирование недобросовестной конкуренции является достаточно новым. Поскольку проблема не была разработана, каждый понимал под понятием недобросовестной конкуренции что-то индивидуальное и свое. Первые законодательные определения недобросовестной конкуренции в России содержались в Законе РСФСР от 24.12.1990 № 443-1 «О собственности в РСФСР» (п. 9 ст. 2) и в действовавших на территории РФ Основах гражданского законодательства Союза ССР и республик (п. 3 ст. 5).

Понятие недобросовестной конкуренции появилось в законодательстве Российской Федерации после принятия Закона РСФСР от 22.03.1991 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках». В ст. 10 Закона устанавливался запрет на недобросовестную конкуренцию, содержание которой раскрывалось через

примерный перечень форм недобросовестной конкуренции.

С принятием Конституции Российской Федерации в 1993 г. запрещение недобросовестной конкуренции получило закрепление на конституционном уровне. Статья 8 Конституции закрепляет свободу экономической деятельности, а в силу п. 2 ст. 34 Конституции РФ не допускается экономическая деятельность, направленная на монополизацию и недобросовестную конкуренцию.

В первоначальной редакции Закона «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» содержалось общее условие о недопущении недобросовестной конкуренции, приводился перечень форм недобросовестной конкуренции, который оставался открытым, однако понятие недобросовестной конкуренции в нем отсутствовало до 1995 г. Оно было введено Федеральным законом от 25.05.1995 № 83-ФЗ «О внесении изменений и дополнений в Закон РСФСР «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках»».

В п. 1 ст. 1 ГК Российской Федерации содержатся основные начала гражданского законодательства, закрепляющие как главное в экономике: равенство участников гражданских правоотношений; неприкосновенность собственности; свободу договора; недопустимость произвольного вмешательства кого-либо в частные дела; необходимость беспрепятственного осуществления гражданских прав, обеспечения восстановления нарушенных прав, их судебной защиты.

Определение понятия «недобросовестная конкуренция» содержат Закон РСФСР «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» и Федеральный закон «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг», в которых нормы, касающиеся недобросовестной конкуренции, практически не

отличаются от аналогичных норм Закона о конкуренции. Новый Федеральный закон «О защите конкуренции» также имеет определение недобросовестной конкуренции.

Но для представителей широких слоев населения, стремящихся стать предпринимателями, как и для специалистов по регулированию рынка важно уметь различать добросовестную и недобросовестную конкуренцию. Без определения добросовестной и недобросовестной конкуренции невозможно регулировать рыночную конкуренцию и определять нарушителей действующего законодательства. Правильное (юридически точное) разделение конкуренции на добросовестную и недобросовестную имеет огромное, и теоретическое, и практическое, значение.

Изменившиеся со дня введения Закона «О конкуренции и ограничения монополистической деятельности на товарных рынках» условия деятельности субъектов рынка, а также накопленный опыт регулирования недобросовестной конкуренции требуют внесения дополнений и уточнений анализируемой категории не только со стороны права, но и непосредственно стороны экономической. Существующая потребность в совершенствовании правового регулирования защиты от недобросовестной конкуренции требует определения как «здоровой конкуренции», так и «недобросовестной конкуренции» для прояснения ситуаций и избегания неточностей.

Положения о недобросовестной конкуренции в российском законодательстве разработаны с учетом опыта международного правового регулирования в данной сфере, осуществляемого на основе ст. 10-bis Парижской конвенции по охране промышленной собственности 1883г., участником которой является Российская Федерация как правопреемник СССР. Однако, несмотря на довольно большой массив научных работ, появившихся в России

в последние годы и посвященных исследованию проблем монополизма и конкуренции на товарных рынках, вопросы, касающиеся недобросовестной конкуренции, рассмотрены лишь фрагментарно.

Основная трудность разделения добросовестной и недобросовестной конкуренции заключается в отнесении ее к законодательно послушной или, наоборот, к нарушающей законодательство. Недобросовестная конкуренция может определяться лишь с учетом интересов всех сторон, участвующих в операциях на рынке.

Современная трактовка понятия недобросовестной конкуренции дается в ст. 4 Закона: *«Недобросовестная конкуренция — любые действия хозяйствующих субъектов (группы лиц), которые направлены на получение преимуществ при осуществлении предпринимательской деятельности, противоречат законодательству Российской Федерации, обычаям делового оборота, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости и причинили или могут причинить убытки другим хозяйствующим субъектам — конкурентам, либо нанесли или могут нанести вред их деловой репутации».*

Принято считать, что приведенное определение содержит общие для всех форм недобросовестной конкуренции, признаки противоправного деяния. Но для квалификации тех или иных действий хозяйствующих субъектов как акт проявления недобросовестной конкуренции важно установить все признаки, которые характеризуют недобросовестную конкуренцию. Совершенно недостаточно, чтобы эти действия нарушали действующее законодательство, или не соответствовали обычаям делового оборота и т. д., но *одновременно* содержали в себе следующие признаки или условия:

- во-первых, это активные действия, направленные на приобретение преимуществ (выгод) в предпринимательской деятельности хозяйствующих субъектов, что

непосредственно вытекает из смысла их существования;

- во-вторых, действия должны противоречить положениям действующего законодательства и одновременно поведенческим правилам, т.е. сформулированным (приведенным) в Законе «обычаям делового оборота, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости»;

- в-третьих, указанные действия должны либо иметь негативные последствия для хозяйствующих субъектов-конкурентов в виде причинения убытков или нанесения ущерба их деловой репутации, либо обладать такой потенциальной возможностью.

Необходимым условием недобросовестной конкуренции является взаимодействие хозяйствующих субъектов на одном товарном рынке, т.е. соперничество на рынке одного товара, либо взаимозаменяемых товаров. Но приведенные условия никак не формулируют достаточное условие существования недобросовестной конкуренции.

Следовательно, существующее определение нельзя признать жестким, позволяющим полностью определять недобросовестную конкуренцию, в любом случае. В результате, не существует базовое для конкуренции понятие, дающее свободное использование его для правоприменения и наказания нарушителей законодательства. Однако в настоящее время не существует норм закона о конкуренции, определяющих недобросовестную конкуренцию, которые были бы достойными конкурентами тем нормам, которые сейчас уже существуют.

Принятый Закон «О защите конкуренции» предполагает, что соперничество в среде предпринимателей может осуществляться как на добросовестных началах, добрых обычаях делового оборота, так и вестись такими методами, которые наносят вред другим предпринимателям, пот-

ребителям и всему обществу в целом. В последнем случае речь идет о недобросовестной конкуренции и монополистической деятельности. Следовательно, эффективное развитие рыночного соперничества и свободы предпринимательства предполагает наличие добросовестных («цивилизованных») отношений между конкурирующими производителями, соблюдение ими определенных рамок и границ поведения.

Но такое определение и понимание добросовестной конкуренции характерно для всего общества. С точки зрения отдельного предпринимателя конкуренция, даже добросовестная, нечто совсем другое. В массовой печати встречается выражение «требуется здоровая конкуренция». Но что такое «здоровая конкуренция»? Если принять утверждение, что конкуренция в широком значении этого слова существовала всегда, то следует признать, что в современных условиях изменились методы, а не формы конкуренции.

Условия экономического соперничества содержатся в законодательстве, регулирующем конкуренцию на рынках страны, в виде правовых норм, ограничивающих деятельность отдельных предпринимателей и создающее условия для формирования недобросовестной конкуренции. Все правовые нормы, регулирующие рыночную конкуренцию, тесно взаимосвязаны и имеют целью обеспечение эффективного функционирования экономики.

Для победы хозяйствующего субъекта в экономическом соперничестве чаще всего требуются любые нарушения, которые упоминаются, как в Уголовном кодексе, в котором определены виды правонарушений, так и в Гражданском кодексе, в котором определяются правила поведения хозяйствующих субъектов.

Целью конкуренции является получение долгосрочного конкурентного преимущества, обеспечивающего конкурентоспособность товаров или услуг производителя, позволяющая вытеснить соперни-

ка с рынка. Чаще всего именно на таком положении останавливаются изложение процесса конкуренции. Но вытеснить конкурента с рынка, значит, экономически уничтожить его.

Предпринимателя, фирма которого неудачно движется в рыночном потоке, не интересуют правила добросовестной конкуренции, его вперед подталкивает прежде всего стремление как можно активнее противодействовать более удачливому конкуренту, выбирая любую тактику, лишь бы она привела его к победе.

Следует отметить, что конкуренция движется чувством зависти к успехам своего конкурента. Однако реакция на чужой успех может быть как позитивной, так и негативной. Позитивная реакция человека возможна лишь в случае, если успех другого не ущемляет его самого. Если успех соперника сопровождается личными потерями, неважно какого свойства, следует ожидать лишь негативной реакции, которая может сопровождаться действиями, обеспечивающими, либо возврат на исходные позиции, либо получение преимуществ, ради которых и ведется соперничество.

Тактика выведения конкурента из равновесия, из его уверенного движения к победе, будет выбираться любая — «подсиживание», провоцирование ошибки, которую можно использовать в своих интересах, применение обмана, стремление подставить противника через сбор компромата на конкурента и т.д. Но в любом случае, это будет тактика собственных активных действий для достижения поставленной цели, но не стремление найти свой собственный наиболее рациональный, умный ход с позиций экономики. Именно приведенный перечень методов достижения собственной цели, далеко не полный, характеризует недобросовестную конкуренцию.

Цель недобросовестной конкуренции — остановить конкурента, помешать ему по-

лучить преимущество запрещенными методами или точнее, почти запрещенными, так как законом часто не упоминаются, не перечисляются многие методы обеспечения превосходства.

Поэтому можно сделать вывод, что реакция предпринимателя характеризуется, прежде всего, различными ответами на внешнее воздействие, как на руководителя (руководство) фирмы, так и непосредственно на фирму. И ответная реакция, как понятно, не является проявлением благородства. Рациональность поведения в таком случае будет пониматься как любая тактика достижения победы, в которой не учитываются моральные, нравственные нормы, или, что становится более популярным выражением, христианские представления. Система ценностей поведения предпринимателя пересматривается, как бы переворачивается с точки зрения рядового гражданина. Известно, что чувство достижения победы может приводить как к позитивной мотивации, так и к негативной. В конкуренции мотивация поведения предпринимателя однозначно становится негативной.

К основным чертам недобросовестной конкуренции (поведения предпринимателей) следует относить стремление добиться успеха в соперничестве не за счет своих собственных достижений, а путем незаконного использования либо результатов деятельности конкурента, либо каких-либо мер воздействия, как непосредственно на фирму-конкурента, так и на окружающую среду, чаще всего ложными или вводящими в заблуждение утверждениями.

Из текста Закона вытекает, что нарушение существующих правил поведения руководителями (менеджерами) хозяйствующих субъектов при осуществлении экономической деятельности является актом недобросовестной конкуренции. Юридическое содержание терминов «добропорядочность», «разумность», «справедливость» ни в каком документе не раскры-

вается, а термины, используемые для формулировки закона, относятся к сфере морали, а не права. Но любые нормы, в том числе и в области морали, неизбежно меняются с течением времени. То, что высоко морально в современных условиях, являлось безнравственным еще совсем недавно. Следует помнить о том, что люди, составляющие современный класс собственников, не поддерживали господствующую в СССР мораль, иначе они бы никогда не стали теми, кем сейчас являются. Следовательно, сохранять сложившиеся обычаи делового оборота они просто не умеют, так как таковых просто не существовало.

Важно учитывать, что существующее понятие «добропорядочности» и «справедливости» не что иное, как отражение морально-этических принципов общества, которые могут резко отличаться друг от друга не только в различные времена в разных странах, но и внутри одной страны, например, среди представителей разных религий.

Действия, противоречащие требованиям разумности, т. е. нецелесообразные, означают действия, совершаемые под действием альтруистических мотивов как не преследующих получение прибыли, что для поступков, совершаемых предпринимателями, никак не характерно. Разумность для предпринимателя лишь одна — получение прибыли.

Действия, противоречащие требованиям добропорядочности, без определения понятия «добра», более привычные при использовании слова «добрый», невозможно определить, но давно известно, что с одной стороны может быть добрым, с другой — представлять большое зло.

Понятие справедливости не является некоторой абстрактной универсальной константой. Это понятие основывается на национальных традициях, имеет глубинные духовные и религиозные корни. Каждый народ понимает справедливость по-разно-

му, в соответствие со своим духовным архетипом. Для шведов безоговорочное принятие японских или итальянских представлений о справедливости есть нечто несправедливое. То же самое относится как к русским, так и к другим народам.

В качестве примера правил поведения, принятых в добросовестной предпринимательской деятельности и закрепленных в документе, можно привести хартию бизнеса России, принятую в 1995 г. на втором конгрессе российских предпринимателей. Но выполнение хартии анализируется крайне недостаточно, а информация о «черных» рейдерах и других «черных» хозяйствующих субъектах регулярно появляется на страницах периодических журналов и газет.

Ссылки на обычаи делового оборота, добропорядочность, разумность и справедливость при определении понятия «недобросовестная конкуренция» связывают действия хозяйствующего субъекта лишь с этикой предпринимательства. Что окажется сильнее при принятии решений для предпринимателя — нравственные мотивы (не получение прибыли) или, наоборот, получение прибыли, что неизбежно ведет его к принятию безнравственных решений?

Действия не только действующего, но и потенциального конкурента, предшествующие его вхождению на рынок, могут противоречить требованиям соответствующего поведения, предоставлять ему выгоду или причинять вред лицам, уже осуществляющим экономическую деятельность на этом рынке. Использование подкупа государственных служащих обеспечивает победу в соперничестве, но определяется обществом как недобросовестная конкуренция.

Неэкономические способы достижения победы в экономическом соперничестве, например неправомерное использования результатов деятельности другого хозяйствующего субъекта и (или) оказания влияния на потребительский спрос вводящими

в заблуждение утверждениями, являются методами недобросовестной конкуренции.

Например, можно успешно избавиться от конкурента или, по крайней мере, серьезно подорвать его деловую репутацию, направив («натравив») на него активные действия антимонопольного органа.

Главной чертой поведения хозяйствующего субъекта, определяемой как нечестной, является попытка хозяйствующего субъекта добиться преимущества в рыночном соперничестве за счет привлечения внешних по отношению соперничающих сторон третьих сил. В стороне остаются чисто экономические методы — повышение качества и снижение себестоимости, и, соответственно, цены своего товара.

Но отношения, связанные с *недобросовестной конкуренцией*, на конкуренцию, по существу, никак не влияют, так как не являются проявлением неэтичных форм поведения. Конкурентные действия, в принципе, не должны приводить к устранению конкурентов с рынка, к недопущению появления на рынке новых хозяйствующих субъектов, так как лишь переводят существующую конкуренцию в недопустимые рамки.

В определении понятия «недобросовестная конкуренция» упоминаются требования добропорядочности, разумности и справедливости. Использование таких критериев для оценки добросовестности конкуренции связано с принципом «доброй совести», который ведет свое происхождение от римской формулы *bona fides*. В приводимом определении «недобросовестной конкуренции» используются такие трудно определяемые термины, как «обычаи делового оборота», «добропорядочность», «разумность», «справедливость», содержание которых не раскрывается в российском законодательстве. В п. 3 ст. 10 ГК РФ устанавливается презумпция разумности и добросовестности участников гражданских правоотношений для тех случаев, когда закон ставит защиту гражданских прав в зависи-

мость от разумности и добросовестности осуществления этих прав.

Согласно ст. 5 ГК РФ, под обычаем делового оборота признается сложившееся и широко применяемое в какой-либо области предпринимательской деятельности правило поведения, не предусмотренное законодательством, независимо от того, зафиксировано ли оно в каком-либо документе. Следовательно, понятие «обычай делового оборота» применяются при анализе действий хозяйствующих субъектов, если отношения сторон не определены нормами законодательства и условиями договора между ними.

Одновременно п. 2 ст. 6 ГК РФ установлено, что при невозможности использования аналогии закона права, обязанности сторон определяются исходя из общих начал и смысла гражданского законодательства, а также требований добросовестности, разумности и справедливости.

В п. 3 ст. 10 ГК РФ делается указание на разумность и добросовестность действий участников гражданских правоотношений в ситуациях, когда закон ставит защиту гражданских прав в зависимость от того, осуществлялись ли эти права разумно и добросовестно.

В России в годы «социалистического строительства» полностью отсутствовала официальная предпринимательская деятельность, все навыки правил и обычаев делового оборота, в том числе этические нормы по ведению бизнеса, оказались утраченными.

Однако может сложиться ситуация, когда девиация (отклонение) в сфере экономической деятельности будет возведена в степень нормы, а традиционные нравственные императивы подменены суррогатами, взращенными на воровской и иной морали преступного мира и теневой экономики. Еще полвека назад на эту связь и ее особое значение обращал внимание американский криминолог Э. Сатерленд: «Правила морали кристаллизуются в за-

коне, и каждый акт исполнения закона содействует укреплению морали. Законы, действующие относительно людей в белых воротничках, скрывающие преступный характер их деятельности, менее эффективны в укреплении норм морали, чем другие законы»¹.

Борьба за настоящее — самый кровавый вид борьбы. В такой ситуации даже неэкономисты, занимающиеся проблемами общества, привлекают эволюционную теорию для объяснения происходящих процессов. Первым постулатом является существование постоянной социальной конкуренции. Вторым — *в конкуренции выживают типы, изначально ориентированные на борьбу, а не на гармонию с окружающим миром*. Поэтому важно разобраться в вопросе, какова мотивация поведения в конкурентной, конфликтной ситуации, выяснить, что такое добросовестная конкуренция.

Грань между законопослушным (непреступным) и делинквентным (преступным) поведением здесь очень тонка, размыта. Преступив ее, преступник может рассчитывать на получение незаконной, но ощутимой материальной выгоды, а принцип неотвратимости наказания здесь (как показывает практика стран с развитой рыночной экономикой) реализуется слабо. Конечно, если нужно отбить покупателей у конкурентов. Очень важно правильно выбрать место для вашего предприятия. Недаром немецкий учебник по экономике предприятия начинается именно с этого вопроса². Но любые действия подобного рода не должны переходить действующего законодательства. Но как уже показано ранее, такие планы без нарушения действующий положений невозможны.

Поэтому добросовестная конкуренция, по крайней мере, выгодна в любом случае

¹ Социология преступности. — М., 1966. С. 59.

² Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия. — М.: Изд. «Финансы и статистика», 1996.

лишь для общества, тем более что на первых этапах пока тебя не поймали за руку, недобросовестно конкурировать значительно *дешевле*. Есть самые разные формы, достаточно изощренные. Сегодня, как ни странно, проблема недобросовестного конкурирования на многих рынках становится не менее тяжелой, чем проблема злоупотребления доминирующим положением. В реальной экономике это проявляется в преодолении неэкономических методов борьбы в сфере конкурентного взаимодействия, таких как использования административного ресурса, различного рода силовых методов, включая откровенно криминальные.

Добросовестная конкуренция — соперничество по установленным правилам, игра под наблюдением зрителей и судей. К такому соперничеству стремится весь «цивилизованный» мир, а конкуренция носит имя «благородной». Именно в данном случае конкуренция является характеристикой процесса. Но даже в такой игре постоянно наблюдаются недоброкачественные приемы, обеспечивающие победу. Что же в таком случае происходит в экономике, если наблюдать за экономическими процессами значительно труднее, чем за спортивной игрой. Поэтому участники конкурентной борьбы неизбежно вынуждены выходить из законодательного правового поля, чтобы обеспечить свое существование.

Если целью добросовестной конкуренции является — получение долгосрочного конкурентного преимущества, обеспечивающего конкурентоспособность товаров или услуг производителя, то цель недобросовестной конкуренции — остановить конкурента, помешать ему получить сиюминутное конкурентное преимущество.

Но, если добросовестная конкуренция способна уничтожить соперника, то она неизбежно вызовет реакцию, ведущую к адекватному ответу для конкурента, приводящего к одному результату — уничтожению инициатора борьбы. Участники рынка прин-

ципиально не однородны — по масштабам деятельности и характеру деловых стратегий. И на любом рынке существуют ведущие участники [*leading market sellers*].

Однако «у конфликтологов существует понятие «честная борьба», при которой подразумеваются такие методы, используя которые участник и инициаторы борьбы не ставят целью ликвидацию организации и не помышляют (не принимают) действий, приводящих к уничтожению»³. Поэтому требуется припомнить, что понятие конкуренции ранее означало лишь уничтожение противника.

Следовательно, положение с требованием честной борьбы никак не подходит к конкуренции. Проигрыш в «честной» (благородной) борьбе требует и благородной смерти, да же если она всего лишь экономическая. Но умирать с «благородной миной» на лице трудно, если не сказать невозможно, если в твоей смерти виноват вполне конкретный человек (фирма, которую он возглавляет или которой владеет). Следовательно, борьба за жизнь принимает «нечеловеческие» формы, становится нечестной даже против воли и желания участников.

А когда тебя ставят перед фактом, что ты конкурируешь с кем-либо, то здесь уже не до правил. Здесь начинается война. Ты оцениваешь свои возможности, возможности конкурента и начинаешь «давить» на самые слабые точки у конкурента. Потом пытаешься изменить правила так, чтобы твои слабые стороны либо не затрагивались, либо стали сильными. Тем более что внутренняя конкуренция очень часто сопряжена с понятием «зоны смерти». А тут уж «на войне как войне» и не до соблюдения этики, и не до Кодекса чести. Следовательно, борьба за жизнь принимает «нечеловеческие» формы, становит-

ся нечестной даже против воли и желания участников.

Трудно себе представить войну, если бы обе стороны твердо знали, чем она кончится. Именно такой войной и предстает современная рыночная конкуренция. Следовательно, конкуренция есть продолжение политики экономических агентов недоброкачественными методами. Деловая стратегия является индивидуальным делом каждой отдельной компании (даже если между стратегиями обнаруживается масса сходных элементов). Таким образом, правила поведения на рынке и, следовательно, характер конкурентной ситуации зависят не только от экономических, но также от политических и культурных условий, в которые осуществляются рыночные взаимодействия.

В результате «нынешняя коммерческая конкуренция грозит вызвать по меньшей мере такую же ужасную гипертрофию упомянутых побуждений, какую у внутривидовой агрессии вызвало военное состояние людей каменного века»⁴.

По общему признанию, «нечистая (*impure*) конкуренция» — более подходящее название, чем «несовершенная конкуренция», в отношении того, что отсутствие совершенного знания, согласно Чемберлину, все же может сделать фирму чистым конкурентом, столкнувшись с той ценой, по которой он может продать все, что угодно, но «нечистая конкуренция» звучит подозрительно, а «монопольно-полистическая конкуренция» звучит зловеще, и поэтому мы находим наиболее подходящим название «несовершенная конкуренция». Очень точно русское слово «нечистая» конкуренция выражает ее смысл.

Как отмечается в работе Л.Е. Гукасяна: «Однако, во-первых, недобропорядочные, неразумные и несправедливые дейст-

³ Соловьев А. Почему забастовки порой заканчиваются банкротством предприятий//Человек и труд. 1997. №9. С. 66-68.

⁴ Лоренц Агрессия (так называемое «зло»)/Пер. с нем. — М.: ИГ «Прогресс», «Универс», 1994. С. 241.

вия, относящиеся к действиям, нарушающим преимущественно этические нормы поведения, способны причинить вред конкуренту, не обязательно всегда нарушая его права. Во-вторых, нарушение поведенческих правил может причинить вред конкуренту, нарушая при этом права третьих лиц, в том числе контрагентов. В-третьих, вред конкуренту может быть причинен и вследствие нарушения охраняемых законом его законных интересов. Первое возможно, например, в случаях злоупотребления правом, второе — в случаях, когда, например, нарушаются права потребителей или иных контрагентов путем, в частности, введения их в заблуждение, а отрицательные последствия наступают также и для конкурирующих с нарушителем лиц вследствие потери части клиентуры. Третье — при использовании репутации другого субъекта экономической деятельности или положительных свойств его товаров в отношении других товаров, не являющихся взаимозаменяемыми с товарами этого субъекта»⁵.

В принципе, признание недобросовестной конкуренции как ее нечестной формы уже существует. Например, в работе, посвященной проблемам недобросовестной конкуренции, указывается: «Норм законодательства о защите от недобросовестной конкуренции, целью которого является создание препятствий для нечестных форм конкуренции»⁶. Там же можно встретить утверждение, что недобросовестная конкуренция проявление недозволенных методов конкурентной борьбы.

Аналогичную позицию занимает В. И. Еременко, который выделяет в качестве субъективной стороны недобросовестной конкуренции как умысел, так и нео-

сторожность. В. И. Еременко отмечает, что субъективная сторона проявления недобросовестной конкуренции, согласно законодательному определению недобросовестной конкуренции, характеризуется умышленными действиями⁷.

При оценке действий хозяйствующих субъектов, которые оцениваются самими предпринимателями лично как непорядочные, конкуренция уже не может считаться добросовестной. Но чтобы избежать проявлений недобросовестной конкуренции, требуется прекратить занятия бизнесом, перестать вообще где-либо и что-либо делать в качестве хозяйствующего субъекта. Предприниматели чаще всего решают собственные проблемы методами, порицаемыми законопослушным населением.

Теоретическое обоснование действия механизмов свободной конкурентной борьбы может лишь формировать законодательные основы поведения предпринимателя, но регулировать поведение нечестного предпринимателя уже не может.

Осуществляемый анализ процессов конкуренции приводит к неоднозначным результатам. В итоге, для понимания сущности недобросовестной конкуренции, а также ее последствий, требуются дальнейшие теоретические разработки юристов, экономистов, психологов по проблемам этики предпринимательства.

Когда борьба по ряду обстоятельств становится борьбой «без правил», начинается беспокойство общества. Наличие предпосылок и причин существования и распространения недобросовестной конкуренции влечет необходимость государственного вмешательства с целью их ослабления и нейтрализации, а также создания условий для добросовестного соперничества посредством применения мер экономического и внеэкономического ха-

⁵ Гукасян Л.Е. Пути совершенствования отечественного законодательства по защите от недобросовестной конкуренции//Экономика и законодательство. 2004. №5.

⁶ Гукасян Л.Е. Там же.

⁷ Еременко В. Особенности пресечения недобросовестной конкуренции в Российской Федерации/Адвокат. 2000. №7. С. 9.

рактера, оказывающих косвенное влияние на преодоление недобросовестной конкуренции.

Следовательно, конкуренция — это состояние конфликта между участниками процесса, в том числе сотрудниками одной фирмы, в котором учитываются усилия участников, направленные не на игру и соревнование, а на войну. Другими словами, конкуренция — состояние войны, а не СОСТЯЗАНИЯ, а конкурентная ситуация, постоянно возникающая на рынке, — продукт эволюции хозяйственных институтов. Она состоит в извлечении прибыли, получении экономической, материальной выгоды, либо конкуренция — это борьба за максимальное обладание каким-либо объектом с перехватыванием доступа к нему другим.

Достижение этих целей может впоследствии привести и к экономическому успеху, но на него непосредственно эти действия не направлены. В свою очередь, экономически ориентированная конкуренция преследует откровенно экономические цели (повышение прибыли, снижение издержек, завоевание и расширение рыночной ниши), но может осуществляться неэкономическими методами, не основанными на превосходстве в эффективности. Поэтому «Господь заранее знает, кто будет избран, а кто проклят, но успех в своей профессии есть указание на то, что мы пребываем в числе избранных»⁸.

В конечном итоге, для окончательной победы в рыночном соперничестве требуется, либо хороший снайпер, либо хороший взрывник, которые уничтожат того, кто умнее, но старается придерживаться определенных норм и действующего законодательства. Поэтому любая конкуренция, по определению, является недобросовестной.

Все недобросовестные действия, безусловно, не совершаются случайно и носят *умышленный характер*. Если умысел хозяйствующего субъекта через структуру суда бывает доказать очень сложно, для чего требуется оценивать его деятельность, исходя из всей совокупности признаков, составляющих понятие недобросовестной конкуренции, то теоретически логика вывода такого поведения достаточно проста.

Любая деятельность предпринимателя, направленная на получение прибыли, преследует цель сокращения прибыли других предпринимателей, так как поведение хозяйствующих субъектов — борьба за деньги потребителя. Следовательно, поведение любого предпринимателя направлено на ущемление интересов других предпринимателей, т. е. на нанесение им ущерба.

Закон о конкуренции решил далеко не все проблемы. Если принятый закон — закон прямого действия, это означает, что в этом законе требуется прописать абсолютно все. Но здесь надо просто согласиться с тем, что это невозможно сделать.

По этому Закону многие компании могут быть обвинены в недобросовестной конкуренции. Но монополистов на рынке от этого меньше не станет. Никакой консультацией невозможно предотвратить недобросовестной конкуренции.

Если соревнование при определенных условиях способно перерасти в конкуренцию, то под добросовестной конкуренцией следует понимать спортивное соревнование, проводимое под наблюдением множества судей, (а не только одного антимонопольного органа), чего невозможно добиться в реальной экономической жизни. Одновременно в экономике невозможно найти равных по силам соперников, которые в своей борьбе между собой придерживаются Кодекса чести.

В результате напрашивается вывод о невозможности установления экономи-

⁸ Бродель Ф. Игры обмена. [Текст] В 3 т. Т. 2. Материальная цивилизация, экономика и капитализм, XV — XV111 вв. М.: Прогресс, 1988. С. 576.

ческих условий для достижения «здоровой конкуренции».

Как следствие высказанных положений следует сделать вывод о том, что добросовестная конкуренция между фирмами за деньги потребителя невозможна, даже, если за соблюдением условий постоянно наблюдает соответствующий властный орган. На практике противоречия между компаниями (нередко порождаемые амбициями их лидеров) часто возобладают над общим интересом ради усиления собственных позиций. Договориться между собой удастся далеко не всегда.

В результате напрашивается единственный вывод, что любая конкуренция — недобросовестна по определению. Разумеется, что предложенное определение конкуренции достаточно неожиданное, но рассмотренное в ракурсе психологических предпосылок для развития недобросовестной конкуренции, оно может быть принято в качестве исходного утверждения при рассмотрении проблем конкуренции и законодательства, касающегося поведения конкурентов. В результате, признание попытки добиться определения недобросовестной конкуренции снимает проблему по определению.

Таким образом, существующее понятие «недобросовестная конкуренция», приведенное в ст. 4 Закона о конкуренции, а также формулировки самой нормы, по ряду причин и практики применения этой нормы по приведенным выше основаниям требует устранения внутренних противоречий, изменения ключевого понятия недобросовестной конкуренции для более успешного правоприменения.

Литература

1. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия. М.: Финансы и статистика, 1996.
2. Соловьев А. Почему забастовки порой заканчиваются банкротством предприятий//Человек и труд. 1997. №9.
3. Лоренц Агрессия (так называемое «зло»)/Пер. с нем. М.: Изд. группа «Прогресс», «Универс», 1994.
4. Лукасян Л. Е. Пути совершенствования отечественного законодательства по защите от недобросовестной конкуренции//Экономика и законодательство. 2004. №5.
5. Еременко В. Особенности пресечения недобросовестной конкуренции в Российской Федерации//Адвокат. 2000. №7.
6. Бродель Ф. Игры обмена. Материальная цивилизация, экономика и капитализм, XV–XVIII вв. / В 3-х т. Т. 2. М.: Изд. «Прогресс», 1988.

Статья поступила в редакцию 10.12.2007

V. Tikin, PhD (Econ.),
associate professor, Chair of Economic Theory, Mari Republic State University

IT IS ALWAYS THE UNFAIR COMPETITION

Many attempts have been made to define the term unfair competition. They all failed. According to the author, competition in the market economy is unfair in any case.

УДК 339.137

Васильев Е. П., д. э. н., профессор, член-корреспондент Российской академии экономических наук и предпринимательской деятельности

Воробьев И. Н., к. э. н., профессор

СОВЕРШЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ И МОНОПОЛИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДЕЛЫ

Теоретический анализ свойств системной экономической функции рационального выбора, проведенный одним из авторов данной статьи, показал, что наилучшие (оптимальные) равновесные состояния рыночной экономики никак не связываются с максимальными их натурально-вещественными объемами. Более того, как правило, реализация в экономике всех частных производственных функций и всех частных функций полезности на их максимуме порождает ситуацию, которая далека от народнохозяйственного оптимума рыночной системы в целом.

Если опираться на такие теоретические посыпки, то оказывается, что совершенная конкуренция имеет серьезные внутренние системные ограничения (пределы).

Развитие современной мировой экономики приводит к небывалому росту спроса на все экономические ресурсы. Вследствие этого ограниченность ресурсов резко возрастает и цены на них стремительно растут. Приспособление мировой экономики к высоким и постоянно растущим ценам отнюдь не простой процесс, который сопряжен с необходимостью качественных сдвигов в рыночных механизмах, регулирующих экономику. Известно также, что отмеченный рост мировой экономики приводит к глобальным экологическим проблемам, достаточно упомянуть процессы, ведущие к серьезным изменениям климата на Земле.

В связи с тем, что все динамично развивающиеся страны в качестве основного экономического механизма используют рыночный, вышеотмеченные проблемы порождают представление о недостаточной эффективности и нерациональнос-

ти чисто рыночных механизмов регулирования экономических систем. В обществе возвращаются к призывам ко все большему вмешательству государственных и иных институциональных структур в рыночную экономику, вплоть до существенного ограничения ее рыночных основ.

Именно в кризисные периоды появляются научные работы, в которых теоретически обосновывается нерациональность рыночных механизмов с точки зрения экономической системы в целом. Достаточно упомянуть труды Кейнса, Хейлбронера, Блауга, Эрроу и др.¹, в которых рыночный

¹ Кейнс Дж. Общая теория занятости процента и денег. В кн.: Петти В., Смит А., Рикардо Д., Кейнс Дж., Фридмен М. Классика экономической мысли: Сочинения. М.: ЭКСМО-Пресс, «Антология мысли», 2000; Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе. М.: Дело, 1994.

Arrow K. G. Social Choice and Individual values. New-York.: Wiley: In, 1963, 2 nd ed.

механизм рассматривается именно в таком ракурсе. Их общая оценка сводится к тому, что рыночный механизм не производит рационального общественного выбора.

Это означает, что рыночная экономика действует как саморазрушающийся механизм.

Опираясь на то, что рыночный механизм сам по себе, безусловно, имеет некоторые внутренние пределы при регулировании экономических процессов с точки зрения общества в целом, мы тем не менее исходим из того, что он содержит в себе богатые внутренние потенции для такого регулирования.

В этой связи имеется насущная потребность в развитии и углублении теоретических представлений о глубинных, чисто рыночных механизмах сочленения своекорыстных, экономических интересов обособленных субъектов рынка с потребностями экономической системы как единого целого, в дальнейшей разработке концепции рациональности экономических решений, порождаемых стихийно действующим рыночным механизмом, независимо от влияния на него государства.

Количество работ, посвященных анализу конкуренции и монополии, а также их взаимодействию, не поддается счету, настолько их много². В данной статье мы

Arrow K. G. The crisis in economic theory/Contributors: Arrow K. G. Dean G. W., Bell D. New-York. Spes. Iss, 1980; Arrow K. G. Sosial Choise and justice, 1974.

² *Шумпетер И. А. История экономического анализа: В 3 т. Т. 3. Пер. с англ. Под ред. В. С. Автономова. СПб.: Экономическая школа, 2001.*

Современная экономическая мысль. Под. ред. В. С. Афанасьева, Р. М. Энтова. М.: ПРОГРЕСС, 1981.

Маршалл А. Принципы политической экономии: В 3 т. Т. 3. Под ред. С. М. Никитина. М.: ПРОГРЕСС, 1983.

Теория и практика конкуренции: учеб. для студентов 3 курса экономических специальностей / Под ред. Ю. Б. Рубина. М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002.

обратим внимание только на особый пласт взаимодействия этих понятий. Он связан с выявлением их теоретических пределов, обусловленных действием чисто рыночных механизмов сочленения своекорыстных, экономических интересов обособленных субъектов рынка с потребностями экономической системы как единого, эмерджентного целого.

В общем виде мы знаем, что конкуренция в экономике — это борьба экономических субъектов за место в экономической системе, борьба за то, чтобы быть частью экономической системы. Наиболее часто различают внутри- и межотраслевую конкуренцию; имеется также немало количество других классификаций видов конкурентной борьбы. Нас в данном случае интересует понятие абсолютно свободной, или совершенной конкуренции, именно по отношению к ней мы попытаемся установить некоторые внутренние, вытекающие из целостного характера экономики ее теоретические пределы. То же самое сделаем в отношении ее противоположности — монополии.

Напомним, что совершенная конкуренция, хотя и является абстракцией, означает строго определенные свойства рыночной экономики, основные из них это:

1. Количество производителей (продавцов) одноименного качественно одинакового товара стремится к бесконечности. То же самое относится к количеству потребителей (покупателей) этого товара.

2. Социальных и технологических барьеров на пути межотраслевого движения ресурсов не существует. Минимальный технологический уровень концентрации и централизации капитала отсутствует.

3. Информационная полнота и прозрачность рынка.

Общепризнанно, чем ближе реальная экономика приближается к состоянию совершенной конкуренции, тем ближе фактические цены на товары (услуги) прибли-

жаются к равновесным, а значит, происходит более точное отражение того, что лежит в основании любых цен на любые товары. Не вдаваясь в рассмотрение того, что же это за основания (по одним теоретическим представлениям — это затраты ресурсов, по другим полезность (в том числе предельная) этих ресурсов, по третьим — нечто иное), обратим внимание на то, что фактические цены в оптимальных (т. е. наилучших) состояниях экономики всегда трактуются как цены, наиболее точно (т. е. адекватно) отражающие ту или иную их основу. Такое точное отражение позволяет правильно учитывать затраты и результаты в экономических процессах, рационально распределять ограниченные ресурсы по различным отраслям, а в конечном итоге достигать наивысшей эффективности функционирования экономики. Именно состояние абсолютно свободной конкуренции позволяет фактическим ценам сравниваться с тем их уровнем, который обуславливается соответствующим теоретическим основанием.

Эта сторона совершенной конкуренции чрезвычайно важна и позитивна для рыночной экономической системы. Логичен в этом плане обратный процесс: чем дальше экономика находится от условий совершенной конкуренции, чем ближе она к монопольному состоянию, тем все более фактические цены отрываются от своих теоретических основ, от их уровня, диктуемого этими теоретическими основаниями. Ведь одна из основных претензий к любым монополистическим структурам со стороны общества — это неадекватность (завышенность) цен на их продукцию. При монополиях цены растут совсем не в соответствии с их теоретическими основаниями, а гораздо быстрее, что, собственно, и вызывает протест общества. Такое неадекватное движение фактических цен приводит к неточному отражению затрат и результатов в экономике, нерациональному и неэквивалентному распределению ресурсов

и, в конечном счете, к неэффективному функционированию экономики.

Почему при совершенной конкуренции фактические цены ближе всего к их уровням, обусловленным теоретическими основаниями, а при монополии все наоборот? Этот вопрос, по нашему мнению, является предметом специального исследования, выходящего за рамки данной статьи.

Обратим внимание на другую в известном смысле противоположную сторону совершенной конкуренции и монополии. Известно, что совершенная конкуренция сама по себе не обуславливает единственность равновесного состояния рыночной экономики. Более того, считается, что теоретически рыночная экономика при одних и тех же объемах и структуре ресурсов способна переходить не в одно, а во множество своих равновесных состояний. Эти равновесные состояния, в которые в каждый данный момент может переходить экономическая система и существовать в них, отнюдь не являются равнозначными для нее, а тем более для отдельных участников экономических процессов.

Выбор конкретного равновесного состояния рыночной экономики из множества возможных, в котором она должна существовать, есть вопрос специального исследования. Здесь мы будем опираться на результаты только одного такого исследования³.

Отметим лишь, что такой рациональный выбор связан с введением в анализ особой эмерджентной субстанции, существующей в рыночной экономике и выступающей в виде системной экономической функции рационального выбора. Такая системная функция служит соответствующим теоретическим основанием для по-

³ Васильев Е. П. Системная экономическая функция рационального выбора и оптимум в рыночной экономике. Красноярск: 2006; Васильев Е. П. Агрегированные показатели в экономике: проблема экономических измерений. Красноярск: 2006.

строения конкретных целевых функций на уровне рыночной системы в целом, в соответствии с которыми и происходит оптимизация экономики.

Теоретический анализ свойств системной экономической функции рационального выбора, проведенный одним из авторов данной статьи, показал, что наилучшие (оптимальные) равновесные состояния рыночной экономики никак не связываются с максимальными их натурально-вещественными объемами⁴. Более того, как правило, реализация в экономике всех частных производственных функций и всех частных функций полезности на их максимуме порождает ситуацию, которая далека от народнохозяйственного оптимума рыночной системы в целом.

Если опираться на такие теоретические послышки, то оказывается, что совершенная конкуренция имеет серьезные внутренние системные ограничения (пределы). В условиях экономической обособленности хозяйственных субъектов и погони за максимальной реализацией своих своекорыстных, эгоистических интересов у них нет другого законного пути добиться этого, кроме максимизации своих частных производственных функций и функций полезности (т. е. натурально-вещественных объемов производства и потребления товаров и услуг). И чем выше конкуренция, чем ближе мы подходим к совершенной конкуренции, тем выше соответствующие натурально-вещественные объемы производства и потребления, которые реализуются в рыночной экономике в целом.

Однако, по нашему мнению, количественный уровень натурально-вещественных объемов в экономике ограничивается и достаточно жестко значениями, которые

диктуются системной экономической функцией рационального выбора — главной эмерджентной характеристичной рыночной системы. Именно эта последняя (а не максимизация частных производственных и полезностных функций) определяет оптимальный уровень производства и потребления в экономике. За пределами такого оптимального уровня дальнейший рост натурально-вещественных объемов нежелателен и неэффективен. Ситуация абсолютно свободной конкуренции внутренне порождает превышение реального «физического» объема экономики над оптимальным, что, в свою очередь, означает перерасход ресурсов, увеличение их затрат и в конечном итоге падение эффективности экономики.

Общеизвестен факт, чем сильнее конкуренция, тем больше возможностей, толкающих экономику к перепроизводству. Чего стоят известные циклические кризисы перепроизводства, сотрясавшие мировую экономику вплоть до 30–40-х гг. XX в. Такая ситуация связана с тем, что чем ближе реальная экономика к состоянию совершенной конкуренции, тем меньше в такой экономике возможностей для прямого контроля со стороны производителей и потребителей над натурально-вещественными объемами производства и потребления в экономической системе в целом. Рыночная система здесь движется к максимальному натурально-вещественному объему производства и потребления. Перепроизводство и классическая цикличность развития экономики внутренне вытекают из условий совершенной конкуренции. Даже безработица здесь трактуется как «перепроизводство» человеческого капитала.

С нашей точки зрения, такое движение рыночной экономики уводит ее от оптимального пути развития. Таким образом, совершенная конкуренция должна быть ограничена, и внутренне она ограничивается прежде всего монополиями. Дви-

⁴ В то время как традиционные теоретические представления в области теории производства и потребления всякий раз исходят из необходимости максимизации всех частных производственных и полезностных функций, существующих в рыночной экономике.

жение в сторону монополии содержится в самой свободной конкуренции и означает уменьшение количества производителей (продавцов) и потребителей (покупателей). И чем более развивается этот процесс, тем сильнее становится влияние на отраслевое предложение отдельных обособленных производителей и тем большими становятся их возможности по прямому контролю над натурально-вещественными объемами производства и потребления. Выбор оптимальных объемов экономики и их реализация становятся более вероятными, чем для условий совершенной конкуренции.

Здесь следует отметить, что, как известно, регулирующее воздействие на натурально-вещественные пропорции в рыночной системе в целом в условиях совершенной конкуренции возможно и без движения в сторону монополизации экономики. Для этого достаточно кардинально изменить роль государства в экономике и наделить его специальными функциями по регулированию экономики: денежно-кредитными, фискальными и т.п. Сделать само государство огромным «всеотраслевым» участником экономических процессов (например, государственные закупки товаров и услуг, товарные интервенции и т.п.).

Таким образом, негативные последствия совершенной конкуренции могут быть существенно ограничены. Нас, однако, интересует не этот пласт экономических отношений, ограничивающих последствия совершенной конкуренции. В данной статье мы рассматриваем только те отношения, которые внутренне содержатся в совершенной конкуренции и ограничивают ее, а значит и ее негативные последствия.

С другой стороны, как мы уже отмечали, движение экономики в сторону монополизации порождает феномен неадекватности фактических цен их теоретическим основаниям. Поэтому в экономической системе вследствие этого появляются потери и, как следствие, падение ее эффектив-

ности. Таким образом, движение реальной экономики в сторону совершенной конкуренции, как и в сторону монополии, порождает действие двух противоположных тенденций.

С одной стороны, движение экономики в сторону совершенной конкуренции уменьшает отрыв фактических цен от равновесных, а значит, уменьшает экономические потери от такого несовпадения. С другой стороны, такое движение уменьшает возможности в экономике для прямого регулирования натурально-вещественных объемов (пропорций), а значит, и достижение оптимума в рыночной системе в целом. В результате в точке совершенной конкуренции фактические цены равны равновесным и экономические потери от этого равны нулю. В то же время возможности для прямого регулирования натурально-вещественных пропорций в экономике в целом со стороны производителей и потребителей отсутствуют, они равны нулю. А значит, экономические потери от этого в этой точке максимальны.

Ситуация с монополией зеркальна по отношению к совершенной конкуренции. В точке абсолютной монополии фактические цены максимально расходятся с равновесными, что означает максимум экономических потерь от этого для системы. В то же время возможности производителей для прямого регулирования натурально-вещественных объемов экономики максимальны и потери от этого равны нулю.

В результате проведенного анализа можно сделать вывод, что экономика в состояниях «совершенная конкуренция» и «монополия» имеет определенные максимумы экономических потерь для экономической системы в целом. Эти максимумы экономических потерь в указанных точках не обязательно равны между собой. Более того, есть основания полагать, что в зависимости от конкретных характеристик экономических систем и внешней среды их существования возможны самые раз-

личные соотношения между этими максимумами. Во всяком случае, это предмет специального исследования, так же, как, впрочем, и определение конкретных уровней этих максимумов.

Таким образом, мы имеем здесь дело со своеобразным реальным противоречием — когда монополия и совершенная конкуренция дают в своих крайних точках максимум потерь. Очевидно, что совершенная конкуренция и монополия должны ограничивать друг друга. Представляется, что оптимальным будет такой уровень их взаимодействия, когда потери от неадекватности цен и плюс потери от отсутствия или недостаточности прямого регулирования натурально-вещественных пропорций в сумме дают минимум потерь. Эта точка минимума экономических потерь будет оптимальной, а значит, определит оптимальные пределы конкуренции и монополии. Эта точка минимума экономических потерь от конкуренции и монополии будет различной в разных отраслях экономики. Каждой такой оптимальной точке будет соответствовать определенное оптимальное количество предприятий (производителей и потребителей). Естественно, что вопрос о том, каковы конкретно эти оптимальные точки и каковы закономерности их движения, является предметом специального анализа, выходящего за рамки данной постановочной статьи.

Литература

1. *Маршалл А.* Принципы политической экономии: В 3 т. Т. 3./Под ред. *С. М. Никитина*. М.: ПРОГРЕСС, 1983.
2. *Блауг М.* Экономическая мысль в ретроспективе. М.: Дело, 1994.
3. *Шумпетер И. А.* История экономического анализа: В 3 т. Т. 3./Пер. с англ./Под ред. *В. С. Автономова*. СПб.: Экономическая школа, 2001.
4. *Кейнс Дж.* Общая теория занятости процента и денег. В кн.: *Петти В., Смит А., Рикардо Д., Кейнс Дж., Фридмен М.* Классика экономической мысли: Сочинения. М.: ЭКСМО-Пресс, 2000. Серия «Антология мысли».
5. *Найт Ф. Х.* Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело, 2003.
6. Современная экономическая мысль./Под ред. *В. С. Афанасьева, Р. М. Энтова*. М.: ПРОГРЕСС, 1981.
7. Теория и практика конкуренции Учебник для студентов 3 курса экономических специальностей./Под ред. *Ю. Б. Рубина*. М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002.
8. *Васильев Е. П.* Системная экономическая функция рационального выбора и оптимум в рыночной экономике. Красноярск, 2006.
9. *Васильев Е. П.* Агрегированные показатели в экономике: проблема экономических измерений. Красноярск, 2006.
10. *Arrow K. G.* Social Choice and Individual values. New-York: Wiley. In, 1963, 2 nd ed.
11. *Arrow K. G.* The crisis in economic theory/Contributors: *Arrow K. G. Dean G. W., Bell D.* New-York: Spes. Iss, 1980.
12. *Arrow K. G.* Social Choice and justice, 1974

Статья поступила в редакцию 10.03.2008

*E. Vasiliev, Doctor of Economics,
Professor, corresponding member of the Russian Academy of Economics and Business
I. Vorobyev, PhD (Econ.), Professor*

PERFECT COMPETITION AND A MONOPOLY: THE RESTRICTIONS SET BY THE THEORY

The analysis of the rational choice systemic function theory conducted by one of the article authors shows that the best (optimal) balanced state of the market economy are not correlated with the maximum figures related to the economy material elements. What is more, as a rule, if all the production functions and usefulness functions are used to the maximum, the result is far from optimal in the market economy situation in general.

The theory analysis shows that the perfect competition has its intrinsic serious systemic restrictions.

УДК 336.145.1

Королева А. А., ведущий консультант,
подразделение «Стратегические технологии» ЗАО «ЭНПИ Консалт»

ОТРАЖЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ В СИСТЕМЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Дебиторская задолженность, как известно, относится к высоколиквидным активам предприятий. Вместе с тем большой объем просроченной и безнадежной дебиторской задолженности существенно повышает издержки предприятия, приводит к уменьшению фактической выручки, рентабельности и ликвидности оборотных средств, снижению в конечном итоге его финансовой устойчивости. До недавнего времени, пожалуй, единственным и наиболее эффективным способом управления дебиторской задолженностью считалось ее сведение к «0», в том числе и за счет 100% предоплаты.

В условиях обостряющейся конкуренции, использование этого способа обуславливает серьезное уменьшение объема продаж и существенное снижение рыночной доли предприятия. Статья посвящена одному из практических аспектов управления дебиторской задолженностью — ее системе бюджетирования и анализу влияния дебиторской задолженности на финансовые результаты деятельности предприятия.

В последнее время предприятия все чаще стали уделять внимание проблеме управления дебиторской задолженностью. Это вызвано тем, что возрастающая конкуренция заставляет поставщиков заключать договоры с отсрочкой платежа, с целью расширить клиентскую базу и тем самым за достаточно короткий промежуток времени отвоевать определенный сегмент рынка. Поэтому предприятия часто оказываются в роли кредитора. Как показывает практика, взаимодействие предприятий и факторинговых компаний за три-четыре месяца позволяет увеличить объем продаж в несколько раз. Отрицательной стороной этого момента является потребность в дополнительных оборотных средствах, что со временем может стать проблемой для расширения бизнеса.

Дебиторская задолженность — это элемент оборотного капитала, т.е. сумма долгов, причитающихся предприятию от юридических или физических лиц.

При оценке дебиторской задолженности следует иметь в виду, что, достигая величины 30% от реальных активов баланса предприятия, дебиторская задолженность может существенным образом влиять на формирование конечных показателей его экономической деятельности, а также на формирование рыночной стоимости его бизнеса (акций, отдельных активов).

Дебиторская задолженность возникает в результате договорных отношений между поставщиками и клиентами, т.е. в момент перехода права собственности на товары, работы, услуги или в результате предварительной оплаты (передачи денежных средств авансом) в счет получения в буду-

щем товаров, работ, услуг при условии, что передача материальных ценностей и оплата денежных средств не совпадают по времени. Таким образом, образование дебиторской задолженности обусловлено наличием договорных отношений и временным разрывом между коммерческой сделкой и ее оплатой (рис. 1).

Из представленного рисунка следует, что для управления дебиторской задолженностью предприятию нужна различная информация о дебиторах и их платежах. Как правило, такие сведения можно получить в системе бухгалтерского учета, например:

- данные о выставленных дебиторам счетах, которые не оплачены на настоящий момент;
- время просрочки платежа по каждому из счетов;
- размер безнадежной и сомнительной дебиторской задолженности, оцененной на основании установленных внутрифирменных нормативов;
- кредитная история контрагента (средний период просрочки, средняя сумма кредита).

После получения фактических данных из бухгалтерии, необходимо определить принципы учета и контроля дебиторской задолженности.

Отражение дебиторской задолженности возможно не только в системе бухгалтерского учета, но и в системе бюджетирования¹. Наличие двух систем объясняется необходимостью отражения различной детализации величин дебиторской задолженности.

Отметим, что дебиторская задолженность не всегда может погашаться сразу и в полном объеме денежными средства-

ми. Обычно при продажах предусмотрена отсрочка платежа. Поэтому размер дебиторской задолженности и сроки ее погашения должны контролироваться и уравновешиваться наличием кредиторской задолженности.

Статистические данные по возникшей и погашенной дебиторской и кредиторской задолженности содержатся в системе бухгалтерского учета. В данном блоке информация представляется с различной степенью диверсификации, например по различным группам клиентов, каналам сбыта, суммам задолженности и т. д.

Что касается системы бюджетирования, то значения дебиторской и кредиторской задолженностей отражаются итоговой строкой в соответствующих бюджетах за определенный период времени. Бюджет, в свою очередь, является финансовым отражением планов деятельности предприятия, поэтому формирование бюджета на некоторый бюджетный период осуществляется после фактического утверждения работы с дебиторами на этот период.

Система бюджетирования строится по пирамидальному принципу: от консолидированных бюджетов до операционных бюджетов подразделений. Архитектура системы бюджетирования представлена на рис. 2.

Система бюджетирования может быть сформирована по следующим критериям:

1. **Основные показатели деятельности предприятия.** Данный блок разрабатывается на уровне руководства предприятия, представляет собой документ, в котором отражены нормируемые значения основных показателей его деятельности.

2. **Консолидированные бюджеты** — по всему предприятию.

3. **Операционный бюджет** — ведется на уровне руководителей основных подразделений предприятия.

4. **Функциональный бюджет** — ведется на уровне руководителей вспомогательных подразделений предприятия.

¹ Система бюджетирования — это система управления формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов, а также регулирование всех финансовых процессов в организации.

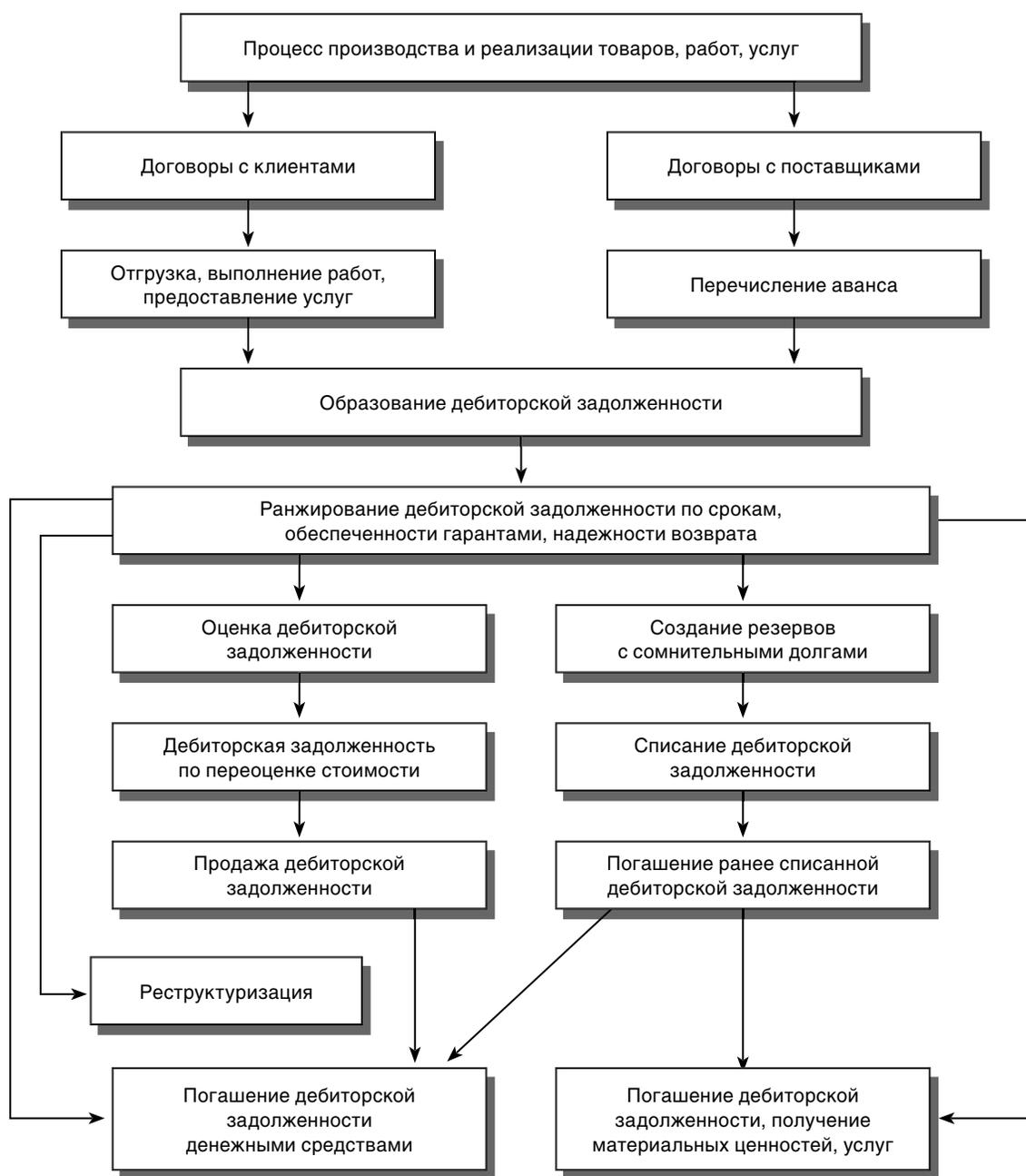


Рис. 1. Жизненный цикл дебиторской задолженности

Для отражения дебиторской и кредиторской задолженности в системе бюджетирования воспользуемся следующими консолидированными бюджетами.

Бюджет доходов и расходов (БДР) является планом прибылей и убытков. БДР устанавливает соотношение доходов и расходов предприятия на *бюджетный период*.

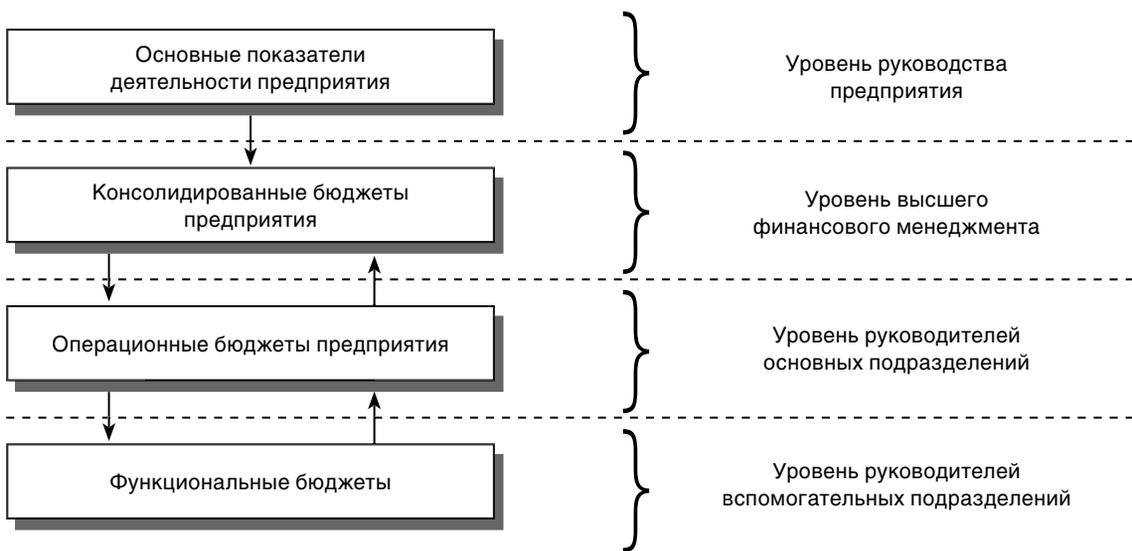


Рис. 2. Архитектура системы бюджетирования

Этот бюджет показывает, с какой эффективностью (рентабельностью) будет работать предприятие, из каких источников и в каком объеме оно получит прибыль.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) является прогнозным кассовым планом, определяет денежные потоки (выплаты и поступления) для поддержания необходимого уровня ликвидности предприятия. БДДС показывает, когда, в каком количестве, из каких источников поступают на предприятие денежные средства и когда, в каком количестве, на какие цели они расходуются.

Бюджет баланса (ББ) представляет собой прогнозный балансовый отчет, формирующий будущую структуру активов и пассивов предприятия. Также ББ является контрольным инструментом всех остальных консолидированных, операционных и функциональных бюджетов.

Перед тем как перейти к алгоритму отражения дебиторской и кредиторской задолженности на примере *конкретных* статей консолидированных бюджетов, необходимо отметить, что неправильно считать дебиторскую и кредиторскую задолженности в бюджете баланса путем опе-

рации консолидированного, т.е. суммирования БДР и БДДС. Приведем пример согласно двум видам дебиторской задолженности:

- покупатели и заказчики;
- авансы выданные.

Покупатели и заказчики. В данном случае дебиторская задолженность может возникнуть вследствие отгруженного и неоплаченного (или частично оплаченного) товара.

ПРИМЕР 1

Рассмотрим алгоритм управления дебиторской задолженностью на примере условного предприятия-поставщика ООО «Альянс». Это предприятие занимается производством и реализацией товаров на условиях предоплаты с рассрочкой платежа. Предприятие-покупатель должно было перечислить ООО «Альянс» в июне 2007 г. 200 тыс. руб.; в июле — 300 тыс. руб.; в августе — 200 тыс. руб. В июле 2008 г. ООО «Альянс» должен будет отгрузить продукцию на сумму 700 тыс. руб. Соответственно, консолидированные бюджеты, которые формируются из системы бухгалтерского учета, представлены в сводных табл. 1 и 2.

Авансы выданные. В данном случае дебиторская задолженность возникает, ко-

Таблица 1

Период	Июнь	Июль	Август
БДР (статья материалы), тыс. руб.		-700	
БДДС (поступления/выплаты денежных средств за материалы), тыс. руб.	+ 200	+ 300	+ 200

Таблица 2

Наименование статей/Период	Июнь	Июль	Август
Бюджет баланса			
Активы			
Запасы, тыс. руб.		-700	
Дебиторская задолженность, тыс. руб.		+200	
Денежные средства, тыс. руб.	+200	+300	+200
Пассивы			
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	+200		

гда предприятие вносит авансовый платеж на счет поставщика, а товар им еще не отгружен.

ПРИМЕР 2

Предприятие ООО «Приоритет» закупает крупные партии готовой продукции у поставщика на условиях предоплаты с последующей их розничной реализацией с рассрочкой платежа. Предприятие-покупатель должно было перечислить в июне 2007 г. 500 тыс. руб. (аванс), в июле — 300 тыс. руб.; в августе — 200 тыс. руб. В свою очередь, поставщик, согласно подписанному договору, отгрузить продукцию только в июле. ООО «Приоритет» осуществляет списание товара в момент его поступления на склад. Консолидированные бюджеты, которые формируются из системы бухгалтерского учета, представлены в сводных табл. 3 и 4.

Рассмотрим представленный в табл. 5 консолидированный бюджет баланса с учетом данных табл. 2 и табл. 4.

Изложенный материал демонстрирует не только виды дебиторской задолженности, но и то, каким образом они могут отражаться в консолидированных системах бюджетирования.

Следует отметить, что такой подход является наиболее наглядным с точки зрения руководителя предприятия, для которого более значим результат, а не пути его достижения.

Важным критерием в консолидированной системе бюджетирования является контрольная функция, основные элементы которой следующие:

- подтверждение достоверности внутренней информации о величине дебиторской и кредиторской задолженности;
- оценка эффективности их использования;
- выявление отклонений фактических показателей дебиторской и кредиторской задолженности от статей бюджетов;
- выявление факторов, повлиявших на эти отклонения;
- поиск внутрифирменных резервов роста финансовой устойчивости.

Контроль, в свою очередь, проводится линейными руководителями основных подразделений предприятия, в частно-

Таблица 3

Период	Июнь	Июль	Август
БДР (статья материалы), тыс. руб.		+ 1000	
БДДС (поступления/выплаты денежных средств за материалы), тыс. руб.	-500	-300	-200

Таблица 4

Наименование статей/Период	Июнь	Июль	Август
Бюджет баланса			
Активы			
Запасы, тыс. руб.		+ 1 000	
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	+500		
Денежные средства, тыс. руб.	-500	-300	-200
Пассивы			
Кредиторская задолженность, тыс. руб.		+200	

Таблица 5

Наименование статей/Период	Июнь	Июль	Август
Бюджет баланса			
Активы			
Запасы, тыс. руб.		+300	
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	+500	+200	
Денежные средства, тыс. руб.	-300		
Пассивы			
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	+200	+200	

сти: службами сбыта и закупок, финансово-экономической службой, бухгалтерией, юридическим и планово-экономическим отделами, службой маркетинга, менеджерами проектов и финансовыми управляющими. При наличии развитой структуры подразделений и больших объемов деятельности функция координации работ

по проведению внутрифирменного контроля дебиторской и кредиторской задолженности возлагается на службу внутреннего аудита предприятия.

Например, проведя анализ полученных данных по отклонениям, начальник финансового отдела принимает меры в пределах своей компетенции (по виновникам, опера-

тивной корректировке бюджетов движения денежных средств и т. д.).

Данные по оплате из финансового отдела должны оперативно передаваться в службу сбыта и бухгалтерию. Работник группы учета расчетов с дебиторами и кредиторами бухгалтерии делает соответствующие отметки об оплате в регистрах аналитического учета покупателей.

Аналитический учет расчетов с покупателями должен вестись по каждому покупателю и каждому договору с учетом каждого предъявляемого к оплате счета.

Одновременно с занесением данных по оплате работником группы учета расчетов с дебиторами и кредиторами осуществляется бухгалтерский контроль *методом сверки оплаченных сумм числящейся задолженности*.

Такой контроль позволяет выявить, уложился ли покупатель в срок, на которой ему была предоставлена скидка (при ее предоставлении); полноту и своевременность погашения задолженности; неверные записи по статьям дебиторов (т. е. ошибки при вводе данных по дебиторской задолженности покупателей); не учтенную ранее дебиторскую задолженность покупателей (и, соответственно, не учтенные поставки).

Периодический контроль регистров аналитического учета покупателей (дебиторов), проводимый главным бухгалтером предприятия методами документальной проверки (сверки), позволяет выявить пре-

вышение критического уровня дебиторской задолженности покупателя, не учтенного при санкционировании отгрузки, а также просроченную дебиторскую задолженность, по которой не приняты меры к взысканию. Кроме того, финансово-экономической службой составляется еженедельная справка о состоянии дебиторской задолженности по приведенной ниже форме (табл. 6).

После того как были составлены операционные и функциональные бюджеты соответствующими подразделениями, фактическая информация попадает в консолидированные бюджеты — происходит план-фактный анализ. Данный анализ позволяет сравнить запланированные и фактически достигнутые значения показателей, в частности по дебиторской и кредиторской задолженности.

В заключение следует отметить, что важным является решение стратегических вопросов управления дебиторской задолженностью, а именно: разработка и формализация трех блоков:

- процедуры предоставления кредита (отсрочки платежа);
- метода(ов) мониторинга просроченной дебиторской задолженности;
- анализа ее влияния на финансовые результаты предприятия.

Наличие анализа в вопросе управления дебиторской задолженностью имеет особое влияние на дальнейшее развитие

Таблица 6

Справка о состоянии дебиторской задолженности

№	Организация	Величина просроченной дебиторской задолженности со сроком									
		до 3 месяцев		3 месяца		6 месяцев		9 месяцев		1 год	
		Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу	Сумма, тыс. руб.	% к итогу
Итого											

предприятия. В связи с тем, что дебиторская задолженность относится к высоколиквидным активам, ее увеличение в динамике может повысить риск финансовых потерь предприятия. Так как большой объем просроченной и безнадежной дебиторской задолженности существенно увеличивает затраты на обслуживание заемного капитала, повышает издержки предприятия, это, в свою очередь, влияет на уменьшение фактической выручки, рентабельности и ликвидности оборотных средств, а значит, и негативно сказывается на финансовой устойчивости.

После решения стратегических вопросов управление дебиторской задолженностью будет носить более целенаправленный и системный характер, а система управления предприятием будет более оптимальной.

Литература

1. Брег С. Настольная книга финансового директора. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
2. Брунгильд С. Управление дебиторской задолженностью. М.: Изд. группа «АСТ, Астрель, Харвест», 2007.
3. Джонджуа М. Возврат долгов. М.: Хорошая книга, 2006.
4. Малкин О. Управление задолженностью. Стратегии взыскания долгов и защиты от кредиторов. М.: Вершина, 2007.
5. Немировский И., Старожукова И. Бюджетирование от стратегии до бюджета. М.: Вильямс, 2006.
6. Телеш Е. Управление дебиторской задолженностью. От превентивных мер до взыскания. М.: Изд. Гревцова, 2007.
7. Хромов М. Дебиторка. Возврат, управление, факторинг. СПб.: Питер, 2008.
8. www.fd.ru
9. www.finpress.ru
10. www.cfin.ru

Статья поступила в редакцию 15.03.2008

*A. Koroleva, leading consultant,
Strategic Technology Department, ZAO NP Consult*

ACCOUNTS PAYABLE AS PART OF THE BUSINESS ACCOUNTING SYSTEM

As it is known, the accounts payable is a high liquidity asset. But the large amounts of the bad debts bring about the substantial business expenses increase, actual profit and circulating assets liquidity decrease and in the end they undermine the general financial stability of a business. Until recently, the debts «zeroing» (including the 100% prepayment) has been regarded as the one and only means to manage the bad debts.

In the situation when the competition is becoming increasingly fierce, if you take such a move, it will bring about the substantial sales volume decrease and the business' market segment reduction. The article focuses on the practical aspects of dealing with the accounts payable, i. e. their inclusion into the business accounting schemes and the way they influence the business financial situation changes.

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

Сушкевич А. Г.

**Международный опыт подготовки ежегодных докладов
о состоянии конкуренции как способа оценки
результативности антимонопольной политики**

Вышегородцев М. М.

**Развитие малого предпринимательства — основа
конкурентоспособности экономики**

А. В. Черников

**Конкурентоспособность предприятия:
понятие и этапы развития**

Ингман Н. И., Конищев Е. В.

**Налогообложение малого бизнеса
как инструмент повышения его конкурентоспособности**

ПОДПИСКА 2008

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:

по каталогу агентства «Роспечать» (на I-II полугодие 2008 г.), подписной индекс **36207**;
по объединенному каталогу «Пресса России» (на I-II полугодие 2008 г.), подписной индекс **88060**;
через редакцию журнала, тел./факс (495) 987-4374, e-mail: book@marketds.ru
Доставка осуществляется заказной бандеролью с уведомлением.

Учредитель и издатель ООО «Маркет ДС Корпорейшн»
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-25191

Редакция:

Директор издательства Ю.О. Драмашко
Руководитель департамента периодики Н.В. Разевиг
Ответственный секретарь В.А. Волнин
Литературный редактор Л.Д. Рубан
Дизайн макета и верстка Б.В. Зипунов

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 30101810100000000259
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 ОАО «Красногорская типография».
143400, Мос. обл., г. Красногорск, Коммунальный кв., д. 2
Заказ №