# Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера

Экономические науки (08.00.00)

Вестник Научно-исследовательского центра
корпоративного права, управления и венчурного инвестирования
Сыктывкарского государственного университета

Выпуск № 3

Сыктывкар 2009

УДК 33
ББК 65

**Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета** [Электронный ресурс] / Сыктывкарский государственный университет - Электрон. вестник – Сыктывкар: СыктГУ, 2009.

Международный номер: **ISSN 2070-4992**
Международное название: Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie economiki Severa
Краткое международное название: Korp. upr. innov. razvit. econ. Sev.

Издается в электронном виде с 2004 г.

Режим доступа к Вестнику: http://www.syktsu.ru/ или http://koet.syktsu.ru/vestnik/

Доступен также на электронном оптическом диске (CD-ROM): 12 см.

Минимальные системные требования: IBM-совместимый PC (Pentium, 133 МГц, RAM 32 Мб, SVGA монитор 800x600, CD-ROM-дисковод, Windows 98/NT/XP, Adobe Acrobat Reader)

**Адрес редакции Вестника:**
167000, г. Сыктывкар, ул. Старовского 55, каб. 305
Телефон: (8212) 32-26-29
Факс: (8212) 43-68-20
Электронная почта : koet@syktsu.ru
Адрес в сети Интернет: http://www.syktsu.ru/

© СыктГУ, 2009

**Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета**

**Учредитель и издатель:**

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Сыктывкарский государственный университет». 167000 Россия, Республика Коми, г. Сыктывкар, Октябрьский проспект, 55.

**Главный редактор**:

**А.П. Шихвердиев** – д.э.н., профессор, академик РАЕН, зав. кафедрой экономической теории и корпоративного управления Сыктывкарского государственного университета, член Российского сообщества корпоративных директоров, руководитель Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета.

**Заместители главного редактора:**

**Болотов С.П.** - д.э.н., профессор Сыктывкарского государственного университета;

**Вишняков А.А.** – к.э.н., доцент Сыктывкарского государственного университета.

**Редакционная Коллегия:**

**Задорожный В.Н.** - д.э.н., профессор, ректор Сыктывкарского государственного университета;

**Жиделева В.В.** – д.э.н., профессор, ректор Сыктывкарского лесного института (филиал) Санкт-Петербургской государственной лесотехнической академии им. С.М. Кирова;

**Иванов В.А.** – д.э.н., заведующий лабораторией Института социально-экономических и энергетических проблем Севера Коми научного центра УрО РАН;

**Каюков В.В.** – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономической теории Ухтинского государственного технического университета;

**Киселенко А.Н.** – д.э.н., д.тех.н., заведующий лабораторией Института социально-экономических и энергетических проблем Севера Коми научного центра УрО РАН;

**Князева Г.А.** – д.э.н., профессор Сыктывкарского государственного университета, председатель Общественной палаты Республики Коми;

**Новиков Ю.С.** – д.э.н., профессор Сыктывкарского государственного университета;

**Рейшахрид И.И.** – д.э.н., профессор Филиала Санкт-Петербургского государственного университета им. Г.В. Плеханова (Технического университета) «Воркутинский горный институт»;

**Фаузер В.В.** – д.э.н., профессор, заведующий отделом Института социально-экономических и энергетических проблем Севера Коми научного центра УрО РАН.

**Редакционный Совет:**

**Лаженцев В.Н.** – член-корреспондент РАН, директор Института социально-экономических и энергетических проблем Севера Коми научного центра УрО РАН;

**Блинов А.О.** – д.э.н., профессор Всероссийского заочного финансово-экономического института, академик РАЕН;

**Большаков Н.М.** - д.э.н., профессор Сыктывкарского лесного института Сыктывкарский лесной институт (филиал) Санкт-Петербургской государственной лесотехнической академии им. С.М. Кирова, академик РАЕН;

**Грибанов В.В.** - доктор политических наук, профессор, ректор Коми республиканской академии государственной службы и управления;

**Иванов В.В.** – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой теории кредита и финансового менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета;

**Манасарянц С.В.** – президент Торгово-промышленной палаты Республики Коми;

**Павлов В.К.** – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой мировой экономики Белгородского государственного университета;

**Статьин В.А.** – генеральный директор Объединения по защите интересов акционеров предприятий и организаций (ОПИАК), член Коллегии Профессионального сообщества корпоративных директоров;

**Усманова К.Ф.** – д.э.н., профессор, директор Института экономики и права Тюменского государственного университета;

**Цхадая Н.Д.** – д.тех.н., профессор, академик РАЕН, ректор Ухтинского государственного технического университета.

**Ответственные за выпуск:**

**А.В. Серяков** – начальник департамента «Public Relations» Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета;

**А.А. Забоев** – начальник департамента «корпоративного управления» Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета.

## СОДЕРЖАНИЕ

**Ахтямов М.К.** Интеллектуально-инвестиционная поддержка инновационной деятельности предпринимательских структур региона: моделирование и практика реализации ..... 6

**Вишняков А.А.** Практические механизмы становления и развития венчурной индустрии в России на региональном уровне (на примере Республики Коми) ..... 25

**Иванов В.А., Иванова М.Е.** Состояние сельского хозяйства Европейского Севера: результаты Всероссийской сельскохозяйственной переписи ..... 41

**Ильина Л.И.** Методология финансового обеспечения развития системы потребительской кооперации ..... 56

**Мигунов А.А.** Определение финансовой политики предприятия ..... 71

**Соколова Г.Ю.** Управленческие инновации как основа антикризисного управления ..... 93

**Ткачев С.А., Нестерова Е.В.** Стратегическое планирование социально-экономического развития муниципальных образований в современных условиях ..... 102

**Шихвердиев А.П.** Аудит корпоративного управления ..... 113

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ ..... 134

INFORMATION IN ENGLISH LANGUAGE ..... 136

УСЛОВИЯ ПРИЕМА И РЕЦЕНЗИРОВАНИЯ СТАТЕЙ ..... 145

# ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО-ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР РЕГИОНА: МОДЕЛИРОВАНИЕ И ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ

**Ахтямов М.К.**

*В статье обоснована особая актуальность «неосязаемых» интеллектуальных инвестиций для отечественного предпринимательства в условиях формирования экономики знаний. Приведены результаты концептуального моделирования, в рамках которого предложено понятие «интеллектуально-инвестиционная поддержка инновационной деятельности предпринимательских структур» и сформирована мета-модель этой поддержки, позволяющая генерировать частные модели в трех аспектах (теоретико-методологическом, институционально-структурном и технолого-практическом) в двух планах: на макро- и микроуровнях. Обоснована исключительная роль университетов в создании инновационных кластерных образований и описана реализованная на практике модель микрокластера, созданного на базе выпускающей экономической кафедры крупного регионального вуза, инвестиционно-финансовой компании и сети предпринимательских организаций.*

**Ключевые слова: экономика знаний, инновационная деятельность предпринимательских структур, интеллектуальные инвестиции, взаимодействие бизнеса и высшего профессионального образования, кластеры, повышение конкурентоспособности малого бизнеса.**

Современный этап цивилизации характеризуется сдвигами, меняющими «правила игры» в экономике: усиливающаяся конкуренция; интеллектуализация технологий и снижение роли материальных факторов производства; рост новых видов потребностей; автоматизация производства и управления, повышающая роль способностей ориентации в мощных потоках информации, концептуального мышления и принятия нестандартных решений. Все это ставит бизнес перед проблемой поиска новых конкурентных преимуществ. Интеллектуализация предпринимательства и освоение им методов творчества становится императивом выживания и развития предпринимательских структур в рыночных условиях современной экономики. Однако, из-за последствий «реформ» 90-х гг. Россия находится в непростом социально-экономическом состоянии – в ней сохраняется структура накопленного капитала, характерная для индустриального

общества: 72% – природный капитал, 14% – физический капитал и лишь 14% – человеческий.

Неразвитость предпринимательства (с 1994 по 2006 гг. число малых предприятий (МП) в России выросло лишь на 11,5%) объясняет его скромный вклад в ВВП – 10% при объеме выпуска продукции до 7% от всего объема выпуска продукции в стране. Низок удельный вес МП в «интеллектуальных» секторах: 3% – в науке и научном обслуживании, 2% – в здравоохранения, по 3% – в сферах транспорта и связи. Больше всего МП в сфере торговли и общественного питания (50%), меньше – в строительстве и промышленности, где он составляет по 13%, но имеет отрицательную динамику.

И хотя доля национального богатства страны, приходящаяся на инновационную сферу, оценивается до 30 трлн. долл., у нас нет институционального слоя, занятого передачей знаний в экономику. Обстоятельство обостряется сохраняющимся разрывом науки и образования в России, из-за чего нет синергии научно-образовательной деятельности.

В «новой» экономике знания становятся «единственным устойчивым конкурентным преимуществом» (П. Друкер), поэтому многие компании стремятся стать «обучающимися» и «креативными». Тенденции перехода к непрерывности образования и консультационной поддержки бизнеса подчеркивают растущую важность «неосязаемых» инвестиций – интеллектуально-инвестиционной поддержки предпринимательства – на фоне традиционных форм «видимых» инвестиций: финансовых, инфраструктурных, образовательно-кадровых. Это ещё важно в связи с тем, что своеобразной «традицией» государственной поддержки малого бизнеса у нас стало её сведение к разработке различных программ содействия, при этом средства на их реализацию достаются не тем, кому они необходимы, а «своим компаниям» и ряду структур, занимающимся оказанием данной «поддержки»[1].

Выводы представителей законодательной власти России однозначно свидетельствуют о направленности инновационного развития страны в сторону производства интеллектуальных продуктов, т.к. пока по производству многих материальных продуктов нам выйти на передовые рубежи пока не удастся. Отсюда сфера образования становится ключевой в «новой» экономике, а проектирование и осуществление реформ сферы образования и подготовки кадров – краеугольным камнем будущей национальной инновационной системы.

---

[1] Чернышева, Ю.Г. Государственная поддержка малого предпринимательства в контексте экономических противоречий: теория и практика: автореф. дис. … д-ра экон. наук / Ю.Г. Чернышева. – Ростов-на-Дону: РИНХ, 2009. – 45 с.

Сегодня в работах по теории инноваций анализируются новые тенденции, отражающие взаимодействие государства, науки и бизнеса. Они оформились в концепцию «тройной спирали» (модели стратегических инновационных сетей). Её базовый тезис: в инновационном развитии доминируют институты, ответственные за создание нового знания. Поэтому у государства нет доминирующей роли в инновационном развитии – оно не способно создавать знания, хотя и несет ответственность за организацию их производства. Складывается иная модель инновационной системы, нежели модель Б. Ландвела (где главный двигатель инноваций – компании)[1], а также «треугольника» Г. Сабато (исходящей из ключевой роли государства в инновационном развитии)[2].

«Тройная спираль», безусловно, усложняет взгляды о характере связей между технологическим развитием, его когнитивной, и институциональной средами. Если политэкономия игнорирует часть связей компонентов (рассматривая влияние государства на рынок), а в эволюционной теории изучается взаимодействие технологий и рынка (при этом большая часть обратных связей не учитывается), то в «тройной спирали» наличие сети связей между акторами приводит к изменениям не только их самих, но и связей между ними.

У модели «тройной спирали» в нашей стране есть своя специфика. Она состоит в том, что основной объем фундаментальных исследований приходится не на университеты (как в большинстве стран мира), а на институты Академии наук. В то же время вузы осуществляют основной объем подготовки кадров (в т.ч. высшей квалификации) зачастую при слабой научной базе и скромном финансировании НИОКР[3]. Создание инфраструктуры для помощи развитию связей «наука-бизнес» в данной системе – непростая задача, т.к. при создании инфраструктуры вокруг университетов сказывается недостаток научного потенциала, а при создании при научных организациях – нехватка молодых кадров.

В связи с этим нами проведено концептуальное моделирование, в рамках которого предложено новое понятие – «интеллектуально-инвестиционная поддержка инновационной деятельности предпринимательских структур» (далее – ИИП ИД ПС). Уточняя состав дефиниции, отметим, что с позиций проектной деятельности (а предпринимательство является таковой) фаза «эксплуатации» любых систем всегда подразумевает операцию сопровождения или поддержки. Кроме того, терминологическое

---

[1] Lundvall, B.A. National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning / B.A. Lundvall. – London: Printer Publishers, 1992.

[2] Sabato, J. Technology and the Productive Structure / J. Sabato. – Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales, 1979.

[3] Дежина, И. «Тройная спираль» в инновационной системе России / И. Дежина, В. Киселева // Вопросы экономики. – 2007. – № 12. – С. 123–135.

поле, где термин «поддержка» является ключевым, характеризует различные аспекты финансового, образовательного, инфраструктурного (консультативно-юридического и проч.) сопровождения предпринимательства. Они часто употребляются и на сегодня вполне укоренились в научной литературе. В целом же дефиниции «интеллект», «инвестиция», «инновация», «предприниматель» сегодня сочетаются в отечественной и зарубежной литературе в любом порядке[1].

На наш взгляд, современному предпринимателю, даже не занятому в высокотехнологичных областях, уже сегодня крайне необходимо системное мышление. Он должен одновременно (причем панорамно) видеть разные уровни социально-экономического бытия (как единичное, так и общее), рефлексировать по результатам видения, уметь ставить цели себе и своим работникам и технологически грамотно двигаться к достижению этих целей.

В свете этого ИИП ИД ПС рассматривается нами как процесс разноуровневого (от макро до микро) обеспечения деятельности современного предпринимательства в новой экономике, основанной на знаниях, прежде всего в теоретико-методологическом, а также институционально-структурном и технолого-практическом аспектах. Этот вид поддержки есть своеобразная дань динамичному времени, не оставляющему шансов на успех предприятию (компании), не отличающихся от других своими ключевыми компетенциями.

В ходе анализа и системного моделирования сложных систем-проблем, их многофакторности и динамизма, связанного с подвижной иерархической организацией, всегда трудно избежать многомодельности. Поэтому предложенная нами мета-модель ИИП ИД ПС представляет собой своеобразный генератор частных моделей (табл. 1).

**Таблица 1**

**Аспекты и планы мета-модели ИИП ИД ПС**

| Аспекты | Смысловые планы анализа-синтеза: | |
|---|---|---|
| | широкий (макро) | узкий (микро) |
| Теоретико-методологический (концептуально- | Методология сетевой экономики. Кластеризация в целом. Стратегическое целеполагание. Обзор существующих | Методология локальных сетей (net works of place). Тактическое целеполагание и решение тактических задач. Анализ работ по ИИП ИД ПС на микроуровне. |

[1] См.: Горностай, П.П. Нужна ли интеллектуальная поддержка предпринимательству? / П.П. Горностай // Психологическое обеспечение предпринимательства: мат-лы междунар. симпозиума. – Одесса, 1995. – С. 12–14; Константинов, Г. Интеллектуальное предпринимательство, или принципы обретения конкурентного преимущества в новой экономике / Г.Константинов, С. Филонович // Harvard Business Review (русское издание). – 2005. – октябрь. – С. 48–57.

| | | |
|---|---|---|
| модель-ный)<br><br>Вопросы:<br>Зачем?<br>Почему? | концепций ИИП ИД ПС на макроуровне.<br>Анализ тенденций развития современного предпринимательства и синтез концептуальных моделей:<br>1) отражающей основные аспекты и планы ИИП ИД ПС;<br>2) траекторий развития ПС в конкурентной среде;<br>3) отражающей движение организаций к «знаниевой» конкурентоспособности | Адаптация моделей, учитывающих особенности трансфера знаний в зависимости от полноты тезаурусов субъектов взаимодействия и степени рутинизации знания на разных фазах жизненного цикла технологий.<br>Построение комплиментарных моделей рыночного дебюта компаний (на базе типологии конкурентных ситуаций на разных стадиях бизнеса) и теоретико-технологических разработок по ЖСТЛ |
| Институци-онально-структур-ный<br><br>Вопросы:<br>Кто?<br>Что? | Анализ состояния национальной инновационной системы (НИС) и институционального состояния ИИП ИД ПС в стране<br>Определение основных субъектов инновационной деятельности и уровня их отношений в системе ИИП ИД ПС.<br>Обоснование роли системы ВПО в инновационном обновлении страны | Анализ состояния региональных инновационных систем (РИС) и выявление институциональных особенностей ИИП ИД ПС применительно к регионам страны.<br>Анализ конкретных моделей ИИП ПС – аналогов с позиций пригодности для региона Южного Урала (модели ННГУ, ТАУ и др.).<br>Обоснование центральной роли вузов в построении систем ИИП ИД ПС в конкретных регионах страны |
| Технолого-практичес-кий<br><br>Вопросы:<br>Как?<br>Каким образом?<br>Посредст-вом чего? | Обзор сценариев строительства экономики знаний в стране.<br><br>Анализ условий реализации на практике моделей ИИП ПС, адекватных особенностям страны в текущем периоде. Учет особенностей «тройной спирали» взаимодействия науки, образования и бизнеса в России | Поиск конкретных путей реализации ИПП ИД ПС в регионе Южного Урала с учетом его особенностей.<br>Синтез модели микрокластера на базе выпускающей кафедры регионального вуза, инвестиционно-финансовой компании и сети предпринимательских компаний.<br>Реализация на практике модели микрокластера, доказательство жизнеспособности предложенных моделей |

Она позволяет вести их анализ-синтез в процессе работы в трех аспектах (теоретико-методологическом, институционально-структурном, технолого-практическом) одновременно в двух планах: а) широком – макроуровневом; б) узком – микроуровневом. Построение ансамбля моделей помогает лучше раскрыть разные стороны сложных процессов. Многомодельность проявляется как в аспектах построения взаимодополнительных (комплиментарных) моделей, так и создания взаимоисключающих моделей одного и того же блока надсистем. При моделировании нами выделены срезы: 1) отражательности; 2) репрезентативности; 3) экстраполяционности. Первый характеризуется субстанциональностью модели («материей» объектов моделирования, их масштабами и временными характеристиками), второй обусловлен целями и местом

модели в познании, а третий – распространением полученных знаний их на деятельность человека и различных институтов.

Сущностными свойствами модели, отражающей на макроуровне основные аспекты системы ИИП ИД ПС, являются, на наш взгляд, следующие (рис. 1). Поясним построение.

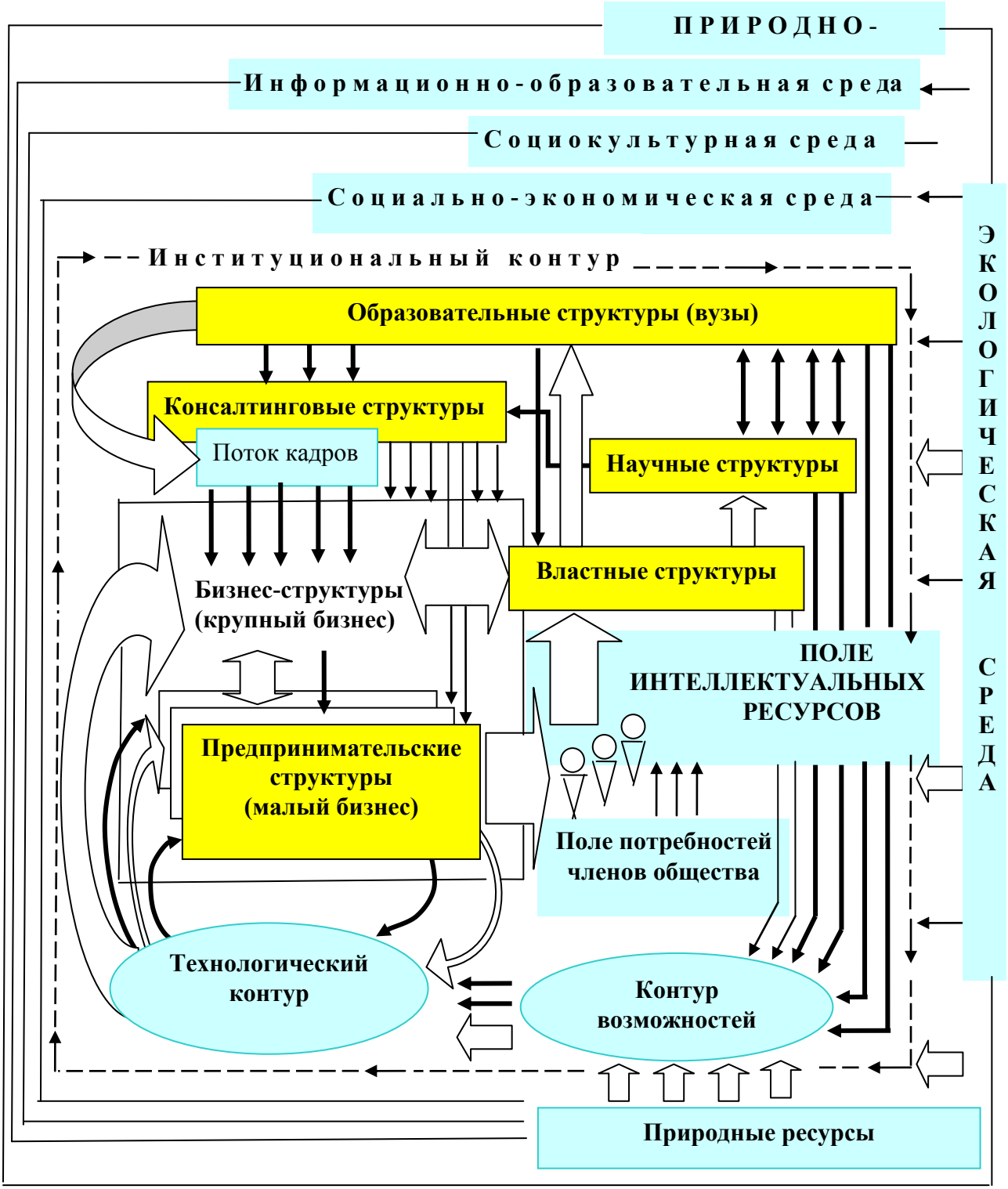


**Рис. 1.** Концептуальная модель, отражающая на макроуровне аспекты и планы ИИП ИД ПС: светлые стрелки – материальные, черные – «знаниевые» потоки

Все среды (природно-экологическая, информационно-образовательная, социокультурная, социально-экономическая) – показаны как открытые (контуры разорваны справа). Расширяющееся поле интеллектуальных ресурсов общества также обозначено без границ. Лишь часть элементов, отображенных в институциональном контуре модели, имеют вполне очерченные границы. Это касается вузов, научных и властных структур, бизнес-структур и консалтинговых структур. Вместе с тем их границы подвижны и также стремятся к «размыванию» в экономике знаний (вспомним «организацию без границ» Дж. Уэлча).

Иерархичность отражена «вложенностью» сред. В природно-экологическую среду «вписана» информационно-образовательная среда, далее идут социокультурная и социально-экономическая среды. Такая расстановка в иерархии объяснима: информационное пространство «шире», чем социокультурная среда, ведь есть информационные феномены, «обучающие» людей, которые ещё не вписаны (не приняты) культурой.

Социокультурная среда, в свою очередь, шире социально-экономической среды. В последнюю «вписан» институциональный контур (см. рис. 1).

Взаимосвязи элементов модели с внешней средой даны предельно упрощенно, преимущественно односторонне. Гомоморфизм модели виден, прежде всего, на отражении влияния на все среды со стороны природно-экологической среды (см. стрелки справа).

Для упрощения модели в ней выделены лишь те связи, которые: 1) соответствуют доминирующему положению дел в стране в настоящее время; 2) важны с позиции проводимого исследования. Нами умышленно показан длинный путь новшеств (интеллектуальных инвестиций) от образовательных и научных структур до бизнеса (см. траекторию: «вузы, научные структуры – поле интеллектуальных ресурсов – контур возможностей – технологический контур – крупные и малые бизнес-структуры»). Это соответствует современной российской действительности. Видна удаленность (нет интеллектуальных связей) предпринимательства (не относящегося к высокотехнологичному) от вузов. Выражена однонаправленность интеллектуальной поддержки консалтинговых структур: в большей мере – образовательными структурами (вузами), а в меньшей мере – научными. Видны потоки интеллектуальной поддержки хозяйственных структур консалтинговыми структурами; из нее на малый бизнес приходится лишь малая доля (интенсивность отражена количеством стрелок). Двусторонние стрелки использованы только для отображения интеллектуальных взаимосвязей вузов и научных структур, а материальных взаимосвязей – в сфере бизнеса.

Динамичность систем (в смысле цикличности) отражена рядом контуров и стрелок: 1) институциональным; 2) контуром возможностей реализации потребностей; 3) множеством контуров циркуляции материальных и нематериальных ресурсов между институтами (без детализации). Так, контур возможностей реализации потребностей включает источник интеллектуальных потоков (это научно-образовательные структуры), источник материальных потоков (природные ресурсы), а далее – технологический контур, где идет превращение материальных и интеллектуальных потоков акторами – хозяйственными структурами (крупный, средний и мелкий бизнес). В ходе своего функционирования они удовлетворяют потребности членов общества, а также разноуровневых организаций.

Антропоцентризм модели и «вынесение» индивидуумов из институциональных образований для нас особенно принципиальны. Этим подчеркивается особая важность индивидного фактора в «новой» экономике. При удовлетворении расширяющегося во времени поля различных потребностей индивидов (что показано на рис. 1 направленными вверх стрелками) происходит расширенное воспроизводство поля интеллектуальных ресурсов.

Малым контуром (предпринимательские структуры – технологический контур – малый или уже крупный бизнес) в модели на рис. 1 выделена особая, оперативная – стартинговая (start-up) роль малого венчурного бизнеса в инновационном обновлении экономики.

На базе мета-модели ИИП ИД ПС нами были развиты теоретические подходы обеспечения конкурентоспособности современных организаций, а именно «индивидной (личностной)» и «знаниевой». Они реализованы на основе сравнительного анализа взглядов, обоснования и построения ансамбля частных концептуальных моделей, отражающих:

1) на макроуровне: а) траектории развития организаций в конкурентной среде; б) тенденцию движения предпринимательских организаций к знаниевой конкурентоспособности[1];

2) на микроуровне: а) информационно-психологические особенности трансфера знаний (технологий) в зависимости от полноты тезаурусов субъектов взаимодействия и степени рутинизации знания на разных фазах жизненного цикла технологий; б) комплиментарный характер модели рыночного дебюта компаний на базе типологии

[1] Ахтямов, М.К. Конкурентоспособность организаций в экономике знаний: концепции и модели / М.К. Ахтямов // Проблемы обеспечения конкурентоспособности социально-экономических систем: монография. – Новосибирск: ЦРНС – Изд-во «СИБПРИНТ», 2009. – С. 94–120.

конкурентных ситуаций на разных стадиях бизнеса и теоретико-технологических разработок по жизненной стратегии творческой личности (ЖСТЛ)[1].

Результаты проведенного нами сопоставительного анализа шагов дебюта творческой личности, разработанных в теории развития творческой личности (ТРТЛ) в рамках деловой игры ЖСТЛ[2] и правил успешного дебюта компаний на рынках, предложенных Ю.Б. Рубиным[3], весьма показательны (табл. 2). Де-факто подтверждена высокая общность теоретических разработок, выполненных разными научными школами. Это, на наш взгляд, яркое свидетельство актуальности встречного трансфера достижений разных областей знания. Пустая строка в правилах дебюта компаний (в табл. 2 напротив п. 6 – самообразования творческой личности) указывает на отсутствие в своде правил Ю.Б. Рубина важнейшего правила самообучения компании (вспомним термин «обучающаяся организация»).

**Таблица 2**

**Фрагмент сопоставительного анализа ЖСТЛ и дебюта компаний[4]**

<table>
<tr><th>Шаги ТЛ в дебютной части ЖСТЛ</th><th>Правила успешного дебюта компаний</th></tr>
<tr><td>1. Творческое самообразование</td><td rowspan="5">1. Стартовая инициатива (с использованием различных методов конкуренции). Для предложения рынку нового товара (бренда) надо для поиска своей «ниши» на рынке крепко думать (нужна мощная интеллектуальная инвестиция)</td></tr>
<tr><td>2. Информация о Достойной Цели (ДЦ)</td></tr>
<tr><td>3. Встреча с «чудом»</td></tr>
<tr><td>4. Поиск независимой цели творческой личности (ТЛ)</td></tr>
<tr><td>5. Поиск цели, доступной для одиночки</td></tr>
<tr><td>6. Самообразование</td><td>?</td></tr>
<tr><td>7. Выбор (скорректированной) ДЦ</td><td rowspan="2">6. Решительность, подавление неуверенности в собственных силах, страха перед «звездами» рынков</td></tr>
<tr><td>8. Составление программы действий для противодействия масштабу ДЦ и пугающей необходимости долгого пути к ней</td></tr>
<tr><td>9. Самовоспитание ТЛ (своеобразная волевая самоинвестиция)</td><td>2. Агрессивный характер.<br>4. Стартовая конкурентоспособность ком-</td></tr>
</table>

[1] Лихолетов, В.В. Обогащайтесь…(о пользе встречного трансфера концепций сфер бизнеса и наук о человеке) / В.В. Лихолетов, М.К. Ахтямов // Российское предпринимательство. – 2008. – № 5. – С. 83–87; Ахтямов, М.К. Теория решения изобретательских задач как основа трансфера в предпринимательской экономике инновационного типа / М.К. Ахтямов, В.В. Лихолетов // Российское предпринимательство. – 2009. – № 2. – С. 59–63.

[2] Альтшуллер, Г.С. Как стать гением: Жизненная стратегия творческой личности / Г.С. Альтшуллер, И.М. Верткин. – Мн.: Беларусь, 1994. – 479 с.

[3] Рубин, Ю.Б. Конкуренция: 10 правил успешного дебюта / Ю.Б. Рубин // Управление компанией. – 2004. – № 5. – С. 23–26.

[4] В таблице сохранены номера шагов и правил оригинальных работ авторов.

| | |
|---|---|
| 10. Игнорирование ТЛ всех дел, отвлекающих от ДЦ | пании (рекомендация энергетически мобилизоваться и действовать решительно) |
| 11. Занятия физкультурой (а не профессиональным спортом, «губящим» человека) | 3. Высокая дебютная энергетика |
| 12. Отказ от сверхзаработка | 8. Наличие чувства меры |
| 13. Необходимости выработки ТЛ морального кодекса | 9. Сочетание гибкости и последовательности дебютных действий (здесь видно то, что в цивилизованном предпринимательстве называется «кодексом чести») |

Сходимость результатов можно интерпретировать как акт верификации, ведь разработки велась в лоне разных научных школ. Здесь подтверждение давно известного правила: если найденные в рамках одной науки закономерности, «работают» при переносе в другую сферу, то речь идет об открытии закономерностей более высокого порядка.

Безусловно, сходимость результатов обусловлена тем, что речь идет о двух высокоорганизованных системах. Степень сложности человека (тем более, творческого) намного превосходит сложность компании как системы, построенной человеком. Здесь можно видеть соответствие закону необходимого разнообразия Р.У Эшби, предписывающему степень разнообразия управляющей системы никак не меньшей, чем управляемой. Отсюда следует вывод (в духе Стаффорда Бира[1]) о том, что наработки по ТРТЛ (касающиеся результатов исследований сложнейшей системы – творческого человека) следует рассматривать как мощный социально-технологический источник при разработке концепций современных теорий предпринимательства и конкуренции.

В подавляющем большинстве развитых стран в условиях перехода к «новой» экономике университеты выступают ключевыми элементами кластеров, обеспечивая интеллектуально-инвестиционную поддержку развитию предпринимательства в своих регионах. Именно они становятся ключевыми элементами своеобразного «распределенного» управления новыми системами, обеспечивая генерацию новшеств и обучения других элементов кластерных образований. В топ-десятку стран по уровню исследовательской кооперации «компания – университет» входят: Финляндия, США, Швейцария, Швеция, Нидерланды, Ирландия, Германия, Дания, Бельгия и Япония. Причем, если сравнить её с топ-десяткой стран по уровню технологической (межфирменной) кооперации в сфере НИОКР (Финляндия, Япония, Нидерланды,

[1] Бир, Ст. Мозг фирмы / Ст. Бир. – М.: Радио и связь, 1993. – 416 с.

Швейцария, США, Германия, Швеция, Дания, Норвегия, Ирландия), можно увидеть «те же лица» лишь в иной последовательности[1].

Решение проблем теснейшего взаимодействия бизнеса и вузов, по мнению ведущих ученых, чрезвычайно актуальна для России. При выявлении потенциальных «точек роста» в развитии страны результаты исследования настойчиво выводят на мысль, что в условиях несформированной единой инновационной системы страны центрами инновационной политики регионов должны стать университеты. Тем более, что в сфере непрерывного образования страны занято 22,4% населения. Это согласуется с прогнозом, подготовленным в 2003 г. Всемирным Банком, где утверждается, что при любом развитии событий университеты сохранят свою ведущую роль как в развитых, так и в развивающихся странах.

Сегодня большинство регионов страны не способны сами строить экономику, основанную на знаниях, т.к. процесс создания инноваций носит нелинейный характер и больше зависит от общественных потребностей и платежеспособного спроса, чем от технологических инноваций. Инновационная деятельность вузов занимает особое место в большинстве регионов по причинам: 1) наличия научного потенциала; 2) ориентации инновационной политики вузов на потребности регионов; 3) университеты – интеллектуальные центры, где есть тесная связь поисковых и прикладных исследований с подготовкой специалистов; 4) во многих региональных вузах имеется высокий потенциал большой части разработок[2].

Естественно, что коллективам ученых, ранее занимавшимся исследованиями, трудно перейти к инновационным проектам по созданию и реализации продуктов, услуг и технологий. В ряде классических университетов просто нет инновационных структур (в отличие от технических вузов, создававших технопарки уже с начала 90-х гг.). Из-за неготовности бизнеса регионов к реализации принципиально новых технологий классических университетов, ряд научных школ, осознавшие слабость экономик регионов, предлагают свои модели создания инновационных структур, ориентированных на региональный рынок.

Для реализации инновационного потенциала вузам остро необходимы системы подготовки и переподготовки специалистов по инновационному предпринимательству, структуры по маркетингу инновационных продуктов, обеспечению экономических

---

[1] Шелюбская, Н. Косвенные методы государственного стимулирования инноваций: опыт Западной Европы / Н. Шелюбская // Проблемы теории и практики управления.– 2001. – № 3. – С. 75–80.

[2] Так, например, ЮУрГУ – «крупнейшее предприятие» региона (причем не только Южного Урала): 55 тысяч студентов, 5 тысяч сотрудников (среди которых 320 профессоров и 1300 доцентов), 36 факультетов, 13 филиалов (в городах Челябинской и Курганской областей, а также ХМАО).

условий развития инноваций, их производству и продвижению на рынок, привлечению внебюджетных средств для развития инновационной деятельности.

Проблемы вузов осложняются появлением корпоративных образовательных структур. Есть данные АНХ при Правительстве РФ по затратам работодателей на образование одного сотрудника за средний период его деятельности. Если в сфере малого бизнеса (такого массового как заправки, автомастерские и проч.) они составляют 300 тыс. руб., то в элитном (рестораны, салоны красоты) – до 1,5 млн. руб., а в среднем бизнесе – до 3 млн. руб.[1].

На базе анализа недостатков традиционного образования в России и за рубежом идет поиск моделей вузов нового типа, адекватных сетевой экономике. Школы бизнеса – это способ разрешения противоречия «образование: массовое (–) – элитное (+)» переходом в подсистему. Системы высшего образования и бизнес-образования, по сути, дополнительны, но проблемой второго стала в России необходимость самофинансирования. Бизнес-образование должен содержать бизнес, однако этого у нас в стране пока нет, а потому набор больших групп обучающихся часто ведет к низкому качеству обучения.

Триединая функция университета (образование, наука, региональное развитие) остается его краеугольным камнем как социального института, но вузы ищут инновационные формы интеграции научно-образовательной деятельности, а также взаимовыгодные формы взаимодействия с бизнесом. Ряд российских вузов сегодня реализуют проекты собственного развития и это становится основой построения новых институциональных структур региональной инновационной политики. Идет поиск концепций этого развития, обсуждаются идеи университетских округов. Реализуются модели исследовательских (МФТИ-ГУ, ТомГУ, МИСИС-ГТУ, УрГУ и др.), предпринимательских (ННГУ, ВГУЭиС, УрГАХА и др.), региональных университетов (Кабардино-Балкарский, Мордовский, Новгородский, ЮУрГУ и др.), вузов, исповедующих проектно-ориентированную организацию (Нижегородский государственный университет (ННГУ), Тольяттинская академия управления (ТАУ) и др.). Заметна роль вузов как инновационных интеграторов или ядер кластеров.

Опыт развития университетов показывает, что альтернативы коммерциализации научных исследований и образования попросту нет, поэтому активная часть вузов России занимается коммерциализацией результатов НИОКР, создавая наукоемкие МП, технопарки и центры. Сегодня в вузах страны около 100 различных инновационных

---

[1] Муравьева, М. От обучения на всю жизнь – к обучению через всю жизнь / М. Муравьева. – http://www.strf.ru/organization.aspx (25 декабря 2008 г.)

структур, ими создано более 2 000 инновационных МП. В технических университетах России есть 15 УНИК, осуществляющих интеграцию образования, науки и производства. Однако исследования, проведенные Минобрнауки РФ, показали, что лишь 25% вузов страны активно ведут инновационную деятельность и создают инновационные структуры.

Ещё в проекте «Стратегии Российской Федерации в области развития науки и инноваций на период до 2010 года»[1], отмечалось, что интеграционные процессы в сфере науки и образования могут принимать различные формы и носить институциональный, программный либо кластерный характер. Исходное требование ко всем формам интеграционных структур одно – высокий уровень научных исследований и образовательной деятельности.

На базе ЮУрГУ как одного из крупнейших университетов страны также ведется генерация моделей новых инновационных форм взаимодействия науки, образования и бизнеса. В нем созданы технопарковые структуры и кластерные образования. Создан и функционирует технопарк «ЮУрГУ-Полет», ведется работа по созданию технопарка на базе филиала университета в г. Миассе, ГРЦ им. акад. В.П. Макеева и Миасского машзавода.

Другим примером может служить модель взаимоотношений университета в лице группы кафедр приборостроительного факультета с субъектом крупного высокотехнологичного бизнеса – промышленной группой «Метран». Вуз активно способствует становлению эффективного интеллектуального ядра – инженерного центра (рис. 2), а промышленная группа «Метран» начала реализацию программ по финансовой поддержке обновления материальной базы подготовки будущих специалистов в университете.

Кроме того, в ЮУрГУ наработаны модели, ориентированные на малый бизнес. Так, по инициативе, исходящей от представителей малого бизнеса на базе факультета «Экономика и предпринимательство» (ЭиП) была создана выпускающая кафедра «Экономика и управление на транспорте» (ЭиУТ), на основе которой в режиме партнерских отношений с инвестиционно-финансовой компанией (ИФК) «Титан» и сетью предпринимательских структур в течение пяти лет была создана и реализована модель микрокластера, осуществляющего интеллектуально-инвестиционную поддержку предпринимательства, не относящегося к высокотехнологическому сектору (см. рис. 2).

---

[1] Стратегия Российской Федерации в области развития науки и инноваций на период до 2010 года (проект). – М.: МОиН РФ, 2005. – 116 с.

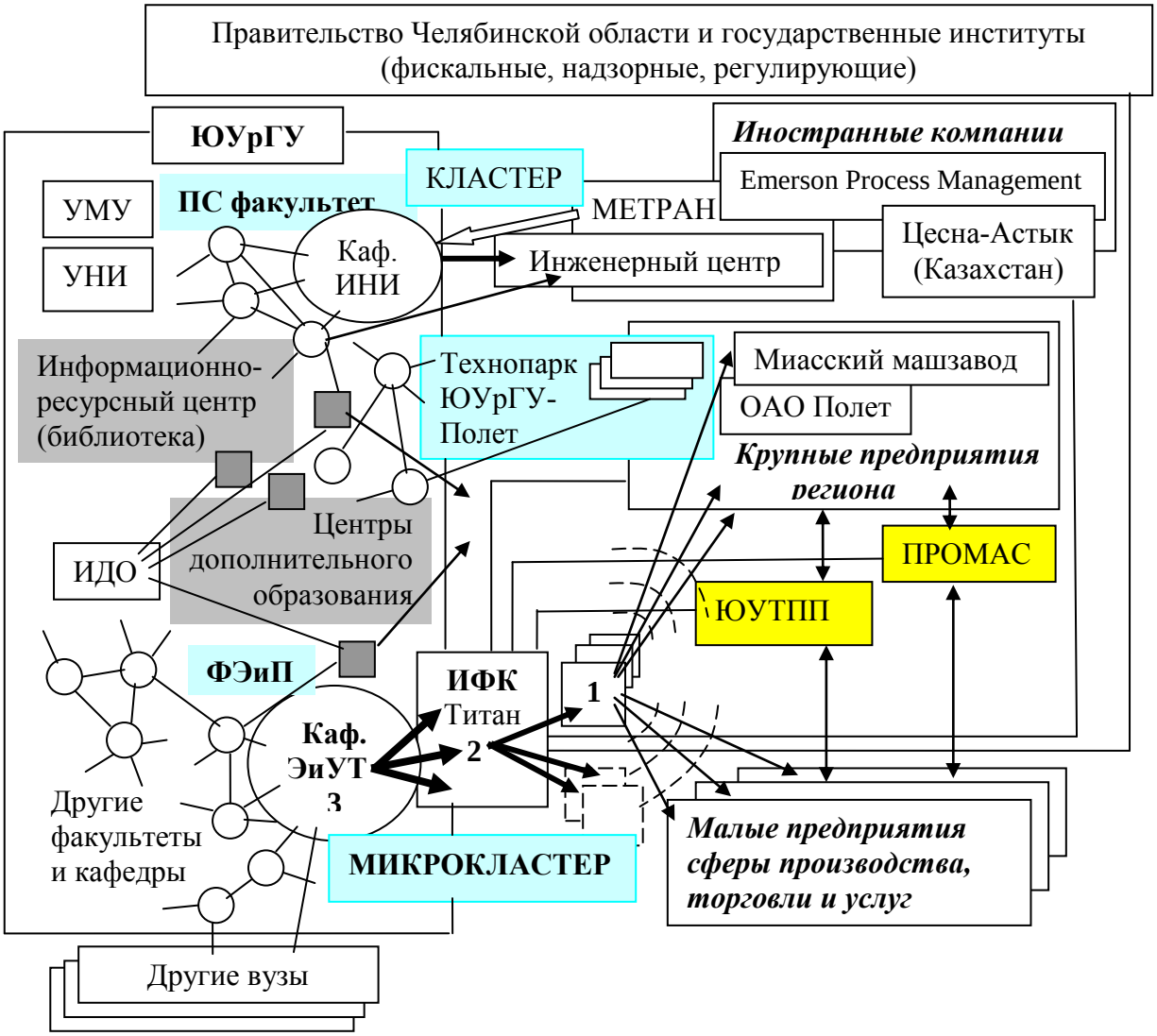


**Рис. 2.** Модель создания микрокластера ИИП ИД ПС на базе ЮУрГУ

Тесное переплетение научно-образовательного и предпринимательского начал в кластере обеспечивается: единством руководства кафедры и ИФК (заведующий кафедрой – руководитель ИФК, доценты – директора бизнес-структур); совмещением работы преподавателей на кафедре и в кластере на должностях начальников отделов и служб; активным привлечением талантливых студентов-старшекурсников к работе по режиму сокращенного рабочего дня и прохождением практики студентами 2–4 курсов в кластере.

Кластер имеет выраженный фокусный характер, он организован на базе интеллектуальных ресурсов крупного регионального вуза, крайне необходимых для развития предпринимательских структур невысокотехнологичного сектора (внешнеэкономическая деятельность, торговля, услуги), испытывающих в настоящее время серьезную конкуренцию. Им установлена взаимосвязь с региональной исполнительной властью, фискальными, регулирующими и надзорными институтами, он

работает в тесном контакте с Южно-Уральской торгово-промышленной палатой (ЮУТПП)[1], ассоциацией промышленников и предпринимателей Челябинской области (ПРОМАС) и другими организациями региона. Предпринимательские интересы кластера распространяются территорию соседней Республики Казахстан, с руководством которой, особенно с бизнес-сообществом (в частности, с концерном «Цесна-Астык»), кластер имеет самые тесные взаимоотношения.

По сравнению с наиболее близкими аналогами (моделями интеллектуально-инвестиционной поддержки предпринимательства, реализуемыми ННГУ и ТАУ) модель микрокластера на базе ЮУрГУ выглядит следующим образом (табл. 3).

**Таблица 3**

**Сравнительный анализ моделей ИИП ИД ПС**

| Аспект | Признак | Модели | | |
|---|---|---|---|---|
| | | ННГУ | ТАУ | Микрокластера ЮУрГУ |
| Субстанциональный | По природе объекта моделирования | Социально-экономические, интеллектуальные, политические | | Социально-экономическая, интеллектуальная |
| | По масштабу | макро-мезо | мезо | Микро |
| | По временной характеристике | Историко-актуальная | Актуально-прогностические | |
| | По характеру Детерминации | Детерминированные | | |
| | По динамике | Динамические | | |
| Репрезентационный | По сложности | Сложные | | Простая (свернутая) |
| | По способу отражения | Формально-содержательные | | |
| | По представлению | Абстрактные | | |
| | По форме представления | Графические, отчасти числовые | | |
| Экстраполяционный | По количеству функций | Полифункциональные | | |
| | По характеру функций | Исследовательские, ориентированные на проектирование и практику | | |
| | По роли в познании | Концептуальные | | |

Целью создания микрокластера является повышение конкурентоспособности предпринимательских структур путем оказания интеллектуально-инвестиционной поддержки (за счет «поставки»: подготовленных управленческих кадров (способных к обучению и самообучению); интеллектуальных услуг (в виде обучения персонала, аудиторских, маркетинговых, других консалтинговых услуг) предприятиям малого бизнеса в сети оболочки кластера. Объектом воздействия (оболочкой кластера, за которой «проступают» и другие институциональные образования, в т.ч. и крупные бизнес-структуры) служат структуры малого бизнеса. Субъект воздействия – интеллектуальное

[1] Заведующий кафедрой ЭиУТ (он же – руководитель ООО «Инвестиционно-финансовая компания «Титан») является одновременно председателем комитета по внешнеэкономической деятельности (ВЭД) ЮУТПП.

ядро, включающее научно-образовательные элементы (кафедру ЭиУТ) и периферию кластера (ИФК «Титан»).

«Расшифровывая» структуру микрокластера, проведем аналогию с биологической клеткой, где есть ядро (с оболочкой, ядерным матриксом, хроматином, ядрышком), цитоплазмой (с матриксом, цитоскелетом, органоидами и включениями), окруженные мембраной, включающей клеточные стенки. Ядро – это место хранения, воспроизведения и начальной реализации наследственной информации, в нем хроматин (с ДНК, РНК, белками и проч.) составлен совокупностью интерфазных хромосом (в состоянии делений), а ядрышко представляет компактную структуру, основа которой – участки хромосом.

В модели микрокластера (по аналогии с биологической клеткой) профессорско-преподавательский и научно-технический персонал кафедры ЭиУТ представляет часть источника (генератора и аккумулятора) технической, финансово-экономической информации – своеобразное «ядрышко», а научно-образовательное пространство кафедры и методологическое пространство ИФК «Титан» (где регулярно идут методологические семинары) – тот «хроматин», где порождается система корпоративных знаний кластера.

Ядро кластера – это источник креативных активов (динамических способностей к инновационной деятельности). Оно имеет осязаемые границы лишь в физическом смысле (как штат конкретных работников, находящийся в динамике), но оно «открыто» в полевом смысле. Под ним понимается свободный информационный вход знаний, несомый потоками информации извне, от носителей знаний многих кафедр вуза, других университетов. Этот вход – своеобразная «воронка», втягивающая идеи в зависимости от уровня сформированности запросов. Уровень этих запросов (иначе, культура вопрошания) есть ни что иное, как уровень текущей научной культуры коллектива ядра микрокластера.

В известной степени по мере движения от ядра (генерирующего знания) через периферию к оболочке, т.е. от кафедры к ИФК (как компании, занятой управлением знаниями) и далее – к сети компаний малого бизнеса, ассоциированных с ИФК), происходит убывание уровня неявности (имплицитности) корпоративного знания. По сути, это путь движения от методологического знания (отвечающего на вопрос «Почему?») к технологическому знанию («Как?») и к практико-ориентированному (инструментальному) знанию («Что?»).

Главная идея в этой цепочке трансфера знания состоит в концепции «тройного опережения» (в терминах А.И. Субетто, Н.А. Селезневой) темпами роста качества и

скоростью генерации (воспроизводства) нового знания[1] (за счет опережающих по темпам объемов научных исследований и роста квалификации ППС кафедры – работников ИФК) темпов роста качества и скорости формирования интеллектуально-инвестиционных продуктов кластера, обеспечивающих, в свою очередь «вторичное опережение» по отношению к производству конечных интеллектуальных продуктов кластера (в виде портфеля консультаций, семинаров, касающихся аудита, маркетинга, аутсорсинга и т.п.). Предъявление конечных интеллектуальных продуктов потребителям – субъектам рынка по качеству и темпам превышает качество и темпы их развития. Это – «первичное опережение». В противном случае эти продукты не будут востребованы. На рис. 2 три ступени опережения показаны каскадом цифр 3, 2, 1 и стрелок. Этот характер поддержки задает «интеллектуальный подпор», снижающийся в сторону потребителей, ожидающих адекватных их «чаяниям» продуктов. Последние – это консалтинговые рутины сети компаний оболочки кластера (ООО «Инмаркон», ООО «Аудит-консалт», ООО «СЛК-интегра»), но они обладают достаточным уровнем новизны и привлекательны для обслуживаемых бизнес-субъектов.

Отмеченное выше соответствует духу работ К. Прахалада и Г. Хамела о лидерстве на трех уровнях: 1) ключевых компетенций; 2) ключевых продуктов; 3) конечных продуктов[2].

В микрокластере как в «клеточке» целостного организма отражается макроуровневая тенденция «тройной спирали» взаимодействия науки, образования и бизнеса. Практика успешной реализации в течение ряда лет модели описанного микрокластера полностью подтвердила объективный характер работоспособности сформулированного в рамках теории решения изобретательских задач (ТРИЗ)[3] закона перехода систем с макроуровня на микроуровень в процессе их эволюционного развития.

В известной мере в предложенной модели микрокластера, на наш взгляд, реализуются идеи концепции непрерывного образования, разработанной АНХ при Правительстве РФ[4], а также обеспечивается (в терминах Л.В. Санковой) рост занятости инновационного типа[1].

---

[1] Новое качество высшего образования в современной России (состояние, механизмы реализации, долгосрочные и ближайшие перспективы). Концептуально-программный подход / Под ред. Н.А. Селезневой, А.И. Субетто. – М.: ИЦПКПС, 1995. – С. 24–25.

[2] Прахалад, К.К. Ключевая компетенция корпорации / К.К. Прахалад, Г. Хамел // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2003. – № 3. – С. 18–46.

[3] Альтшуллер, Г.С. Поиск новых идей: от озарения к технологии (теория и практика решения изобретательских задач) / Г.С. Альтшуллер, Б.Л. Злотин, А.В. Зусман, В.И. Филатов. – Кишинев: Картя Молдовеняскэ, 1989. – 381 с.

[4] Под непрерывным образованием в концепции АНХ понимается дополнительное профессиональное образование, включающее формальное образование (по итогам которого выдаётся свидетельство или

**Список литературы**

1. Альтшуллер, Г.С. Как стать гением: Жизненная стратегия творческой личности / Г.С. Альтшуллер, И.М. Верткин. – Мн.: Беларусь, 1994. – 479 с.

2. Альтшуллер, Г.С. Поиск новых идей: от озарения к технологии (теория и практика решения изобретательских задач) / Г.С. Альтшуллер, Б.Л. Злотин, А.В. Зусман, В.И. Филатов. – Кишинев: Картя Молдовеняскэ, 1989. – 381 с.

3. Ахтямов, М.К. Конкурентоспособность организаций в экономике знаний: концепции и модели / М.К. Ахтямов // Проблемы обеспечения конкурентоспособности социально-экономических систем: монография. – Новосибирск: ЦРНС – Изд-во «СИБПРИНТ», 2009. – С. 94–120.

4. Ахтямов, М.К. Теория решения изобретательских задач как основа трансфера в предпринимательской экономике инновационного типа / М.К. Ахтямов, В.В. Лихолетов // Российское предпринимательство. – 2009. – № 2. – С. 59–63.

5. Бир, Ст. Мозг фирмы / Ст. Бир. – М.: Радио и связь, 1993. – 416 с.

6. Горностай, П.П. Нужна ли интеллектуальная поддержка предпринимательству? / П.П. Горностай // Психологическое обеспечение предпринимательства: мат-лы междунар. симпозиума. – Одесса, 1995. – С. 12–14.

7. Дежина, И. «Тройная спираль» в инновационной системе России / И. Дежина, В. Киселева // Вопросы экономики. – 2007. – № 12. – С. 123–135.

8. Константинов, Г. Интеллектуальное предпринимательство, или принципы обретения конкурентного преимущества в новой экономике / Г.Константинов, С. Филонович // Harvard Business Review (русское издание). – 2005. – октябрь. – С. 48–57.

9. Лихолетов, В.В. Обогащайтесь…(о пользе встречного трансфера концепций сфер бизнеса и наук о человеке) / В.В. Лихолетов, М.К. Ахтямов // Российское предпринимательство. – 2008. – № 5. – С. 83–87.

10. Муравьева, М. От обучения на всю жизнь – к обучению через всю жизнь / М. Муравьева. – _http://www.strf. ru/organization.aspx (25 декабря 2008 г.).

11. Новое качество высшего образования в современной России (состояние, механизмы реализации, долгосрочные и ближайшие перспективы). Концептуально-программный подход / Под ред. Н.А. Селезневой, А.И. Субетто. – М.: ИЦПКПС, 1995. – С. 24–25.

---

сертификат о прохождении курсов, программ повышения квалификации) и неформальное или спонтанное (пример его – обучение на рабочем месте).

[1] Санкова, Л.В. Занятость инновационного типа: теория, методология исследования, управление: автореф. дис. … д-ра экон. наук / Л.В. Санкова. – М.: МГУ, 2008. – 48 с.

12. Прахалад, К.К. Ключевая компетенция корпорации / К.К. Прахалад, Г. Хамел // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2003. – № 3. – С. 18–46.

13. Рубин, Ю.Б. Конкуренция: 10 правил успешного дебюта / Ю.Б. Рубин // Управление компанией. – 2004. – № 5. – С. 23–26.

14. Санкова, Л.В. Занятость инновационного типа: теория, методология исследования, управление: автореф. дис.… д-ра экон. наук / Л.В. Санкова. – М.: МГУ, 2008.– 48 с.

15. Стратегия Российской Федерации в области развития науки и инноваций на период до 2010 года (проект). – М.: МОиН РФ, 2005. – 116 с.

16. Чернышева, Ю.Г. Государственная поддержка малого предпринимательства в контексте экономических противоречий: теория и практика: автореф. дис. … д-ра экон. наук / Ю.Г. Чернышева. – Ростов-на-Дону: РИНХ, 2009. – 45 с.

17. Шелюбская, Н. Косвенные методы государственного стимулирования инноваций: опыт Западной Европы / Н. Шелюбская // Проблемы теории и практики управления.– 2001. – № 3. – С. 75–80.

18. Lundvall, B.A. National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning / B.A. Lundvall. – London: Printer Publishers, 1992.

19. Sabato, J. Technology and the Productive Structure / J. Sabato. – Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales, 1979.

# ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ СТАНОВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ВЕНЧУРНОЙ ИНДУСТРИИ В РОССИИ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ (НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ КОМИ)

**Вишняков А.А.**

*В данном информационном обзоре рассматриваются некоторые практические механизмы развития инновационной системы и венчурной индустрии в России на региональном уровне с участием ОАО «Российская венчурная компания», Правительства Республики Коми, ГОУ ВПО «Сыктывкарский государственный университет» и Коми научного центра Уральского отделения Российской академии наук. Анализируется практический опыт, проблемы, перспективы развития и сотрудничества в рамках частно-государственного партнерства в северном регионе (на примере Республики Коми).*

**Ключевые слова: венчурная индустрия, инвестиции, северный регион, практический консалтинг, частно-государственное партнерство, бизнес-инкубатор, инновационная деятельность, активы, венчурный фонд, стартап.**

В целях развития в России инновационной социально ориентированной экономики, в соответствии с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года необходимо создание условий для перехода к инновационному сценарию развития экономики российских регионов на основе наиболее эффективного использования их научно-технического потенциала.

Для достижения указанной цели необходимо решение задач по стимулированию и содействию активизации инновационной деятельности организаций; интеграции научного, образовательного и производственного потенциала для решения задач производственного комплекса республики; привлечению капитальных вложений и инвестиций на финансирование инновационных научных исследований и разработок, содействие их внедрению в производство; формирование системы привлечения частных инвестиций для реализации инновационных проектов; разработка механизмов государственной поддержки создания малых инновационных организаций; создание и развитие инфраструктуры инновационной деятельности, поддержка инновационного предпринимательства и инновационных проектов; создание системы подготовки и повышения квалификации специалистов в области инноваций; повышение уровня инновационной культуры в республике.

Для развития эффективной национальной инновационной системы требуется принятие первоочередных мер по совершенствованию системы образования в инновационной сфере, в том числе создание единого научного и учебно-методического механизма подготовки кадров для инновационной сферы, обеспечивающего непрерывное повышение квалификации специалистов и предпринимателей; развитие производственно-технологической инфраструктуры инновационной деятельности (инновационно-технологические центры, бизнес-инкубаторы, центры трансфера технологий и т.п.); развитие рынка инновационного капитала путем создания финансовых институтов, в том числе венчурных инновационных фондов; развитие рынка услуг в области инновационной деятельности.

В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 24.08.2006 г. № 516 создано Открытое акционерное общество «Российская венчурная компания» («РВК») со стопроцентным государственным участием [1] . Деятельность ОАО «РВК» направлена на инновационную модернизацию отечественной экономики. Основной задачей компании является инвестирование в создание венчурных фондов по всей стране. Создавая ОАО «РВК», Правительство РФ учитывает опыт других стран. По замыслу авторов проекта результатом деятельности «Российской венчурной компании» должно стать создание в течение нескольких лет собственной индустрии венчурного финансирования в России, что позволит продолжить шаги по переходу российской экономики на инновационный путь развития [2].

В настоящей статье автор уделяет внимание лишь некоторым важным механизмам и практическим шагам по развитию инфраструктуры инновационной системы в северном регионе (на примере Республики Коми). Рассмотрим некоторые из них:

1. Руководствуясь Основными направлениями деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2012 года, основными положениями Стратегии экономического и социального развития Республики Коми на период до 2020 года, Правительство Республики Коми, Коми научный центр Уральского отделения Российской академии наук, государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Сыктывкарский государственный университет» и открытое акционерное общество «Российская венчурная компания», подписали проект **Соглашения о сотрудничестве и проведении совместных мероприятий в области развития инновационной деятельности и создания индустрии венчурного инвестирования в Республике Коми** [3].

Целью настоящего Соглашения является сотрудничество Сторон по развитию инновационной деятельности и созданию собственной индустрии венчурного инвестирования в Республике Коми, обеспечению взаимодействия в данной области с другими регионами Российской Федерации.

Стороны для достижения указанной цели, организуют сотрудничество по следующим основным направлениям:

содействие в формировании венчурных фондов в Республике Коми, в том числе в рамках государственно-частного партнерства;

организация подготовки кадров для венчурной индустрии, в том числе с привлечением международных образовательных ресурсов;

содействие в формировании в соответствии с законодательством партнерской сети ОАО «РВК» в Республике Коми на базе инновационных структур;

содействие в построении и развитии эффективной инновационной инфраструктуры в Республике Коми;

содействие в реализации инновационных проектов по приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники в Российской Федерации, в соответствии с перечнем критических технологий Российской Федерации, а также по приоритетным направлениям инновационных и научно-технических разработок в Республике Коми;

поиск наиболее перспективных инновационных проектов на территории Республики Коми и передача информации о них управляющим компаниям венчурных фондов, в том числе созданных при участии Сторон;

мониторинг, анализ и взаимный обмен информацией об инвестиционной активности управляющих компаний венчурных фондов и инновационных компаний;

содействие созданию единого информационного пространства для участников рынка инновационной и венчурной индустрии в Республике Коми;

содействие развитию и укреплению межрегиональных и международных связей Республики Коми в сфере инновационного развития.

Стороны будут развивать сотрудничество путём обмена идеями, информацией, опытом, проведения совместных семинаров, научных конференций, осуществления совместных проектов и иных согласованных форм сотрудничества в области развития инновационной деятельности и венчурного инвестирования.

Для реализации сотрудничества в рамках настоящего Соглашения, с учётом требований нормативных правовых актов Российской Федерации и нормативных правовых актов Республики Коми, Стороны принимают на себя следующие обязательства:

**Правительство Республики Коми:**

осуществляет мероприятия по развитию инновационной деятельности в Республике Коми в соответствии с законодательством Республики Коми;

оказывает в установленном законодательством порядке содействие ОАО «РВК» в решении организационных вопросов, связанных с созданием инфраструктуры венчурного инвестирования в Республике Коми;

содействует в установленном законодательством порядке в обеспечении интеграции реализуемых ОАО «РВК» программ с инновационной инфраструктурой на территории Республики Коми;

содействует формированию благоприятного инвестиционного климата в Республике Коми;

стимулирует в соответствии с действующим законодательством развитие инновационных проектов, получивших инвестиции венчурных фондов, на территории Республики Коми.

**Коми НЦ УрО РАН:**

содействует формированию и проведению инновационной политики, созданию инновационной структуры, активизации инновационной деятельности в Республике Коми;

оказывает содействие в консультационном, организационном и техническом сопровождении мероприятий по развитию инновационной деятельности и созданию венчурной индустрии в Республике Коми;

оказывает содействие в поиске и отборе наиболее перспективных инновационных проектов в Республике Коми;

оказывает содействие в проведении предварительной экспертизы инновационных проектов для разработки и согласования концепции привлечения инвестиций для реализации проектов, рассмотрения возможности их финансирования управляющими компаниями венчурных фондов ОАО «РВК», с учетом интересов Сторон настоящего Соглашения.

**Сыктывкарский государственный университет:**

участвует в создании и развитии инфраструктуры инновационной деятельности и венчурного инвестирования в Республике Коми;

самостоятельно формирует элементы венчурной и инновационной инфраструктуры, необходимые для формирования системы венчурного инвестирования в Республике Коми, в том числе с участием российских и иностранных инвесторов;

оказывает содействие в консультационном, организационном и техническом сопровождении венчурных и инновационных проектов;

проводит научно-исследовательскую работу по изучению инновационного потенциала Республики Коми, выявлению перспективных для венчурных инвесторов проектов, осуществляет постоянный мониторинг инвестиционного и инновационного климата в Республике Коми и готовит предложения по повышению эффективности инновационной системы в Республике Коми;

осуществляет формирование и обновление региональной базы данных коммерчески привлекательных инновационных проектов для венчурного бизнеса, организует проведение их предварительной экспертизы, содействует их продвижению с учетом интересов Сторон настоящего Соглашения;

осуществляет подготовку специалистов в области инновационного и венчурного предпринимательства;

содействует ОАО «РВК» в осуществлении информационных мероприятий;

содействует повышению престижа инновационной деятельности и венчурного инвестирования в Республике Коми путём широкой пропаганды успехов субъектов инновационной деятельности в средствах массовой информации – на телевидении, радио, печатных изданиях, в сети Интернет.

**ОАО «РВК»:**

реализует собственные программы по развитию инфраструктуры венчурного инвестирования в Республике Коми;

осуществляет консультационную поддержку по вопросам создания и деятельности венчурных фондов в Республике Коми;

после проведения предварительной экспертизы представленных Сторонами инновационных проектов направляет их в адрес управляющих компаний венчурных фондов, с учетом их специализации;

осуществляет информационную поддержку субъектам, осуществляющим инновационную деятельность на территории Республики Коми, по вопросам взаимодействия с инновационными компаниями и венчурными фондами;

содействует субъектам инновационной деятельности, осуществляющим деятельность на территории Республики Коми, в установлении контактов с участниками венчурного рынка и экспертным сообществом с целью улучшения качества подготовки инновационных проектов.

В случае если одна из Сторон полагает, что какой-либо совместный проект, осуществляемый в ходе сотрудничества, приведет или привел к созданию результатов интеллектуальной деятельности, Стороны незамедлительно проведут консультации по вопросам их охраны.

Передача прав на полученные результаты интеллектуальной деятельности, в том числе исключительных прав на них, осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации.

В целях реализации настоящего Соглашения Стороны создают Комиссию по координации совместных мероприятий по развитию инновационной деятельности и созданию индустрии венчурного инвестирования в Республике Коми Комиссия осуществляет свою деятельность в соответствии с регламентом, утверждаемым сопредседателями Комиссии.

Уполномоченными органами Сторон по координации деятельности по реализации мероприятий настоящего Соглашения являются:

от ОАО «РВК» - отдел стратегического развития ОАО «РВК»;

от Правительства Республики Коми – Министерство экономического развития Республики Коми;

от Коми НЦ УрО РАН – Институт социально-экономических и энергетических проблем Коми НЦ УрО РАН;

от Сыктывкарского государственного университета - **Научно-исследовательский центр корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета.**

Для эффективной организации совместных мероприятий по реализации настоящего Соглашения Стороны договорились принять Основы совместной деятельности Правительства Республики Коми, Коми НЦ УрО РАН, Сыктывкарского государственного университета и ОАО «РВК» по развитию инновационной деятельности и созданию индустрии венчурного инвестирования в Республике Коми на период до 2015 года и дальнейшую перспективу.

Положения Основ могут корректироваться по решению Сторон по результатам выполненных мероприятий на основе анализа, проведенного Комиссией.

Целью реализации настоящих Основ является обеспечение перехода экономики Республики Коми к инновационному сценарию развития путём эффективного использования её научного, научно-технического, инновационного потенциала и превращения его в один из основных факторов экономического роста, создания в Республике Коми саморазвивающейся индустрии венчурного инвестирования, развития технологического рынка.

Как указано в Основах [5], приоритетными направлениями деятельности Сторон по развитию инновационной деятельности и созданию индустрии венчурного инвестирования в Республике Коми являются:

создание благоприятных правовых, экономических, финансовых и иных условий для развития инновационной деятельности и создания венчурной индустрии в Республике Коми;

развитие инновационной и венчурной инфраструктуры в Республике Коми;

формирование системы привлечения частных инвестиций, в том числе венчурных, для реализации инновационных проектов в Республике Коми;

организация подготовки кадров для развития инновационной деятельности и венчурной индустрии в Республике Коми;

формирование «инновационно-венчурной культуры» в республике;

содействие развитию инновационных технологий, проектов по приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники в Российской Федерации, в соответствии с перечнем критических технологий Российской Федерации, а также по приоритетным направлениям инновационных и научно-технических разработок Республики Коми, определенным Стратегией экономического и социального развития Республики Коми на период до 2020 года, в том числе:

- комплексному использованию минерально-сырьевых ресурсов с применением новейших технологий;

- развитию химических технологий и биотехнологий с целью комплексной переработки растительного сырья и получения биопрепаратов сельскохозяйственного и медицинского назначения;

- диверсификации энергетической базы с использованием новых топливных технологий, в том числе биоресурсных;

- созданию и внедрению новых экологических технологий, обеспечивающих эффективную охрану окружающей среды;

- созданию баз геоинформатики в качестве основы территориального планирования.

Реализация настоящих Основ осуществляется в два основных этапа.

Основными задачами первого этапа (2010-2012 г.г.) являются:

анализ и мониторинг инновационной деятельности в Республике Коми, состояния научно-технического и инновационного потенциала;

формирование региональной базы данных (реестра) инновационных проектов и базы данных инновационно - активных организаций, осуществляющих деятельность на территории Республики Коми;

государственная поддержка научной и инновационной деятельности в соответствии с законодательством, совершенствование нормативной правовой базы по вопросам государственной поддержки инновационной деятельности в Республике Коми;

организация подготовки кадров в области управления инновациями, в том числе с использованием механизмов венчурного инвестирования;

создание единого информационного пространства для участников рынка инновационной и венчурной индустрии в Республике Коми;

осуществление мероприятий по созданию в республике инновационной и венчурной инфраструктуры, постепенное внедрение в экономику Республики Коми механизмов венчурного финансирования инновационных проектов, технологий.

Ожидаемыми результатами реализации задач первого этапа являются:

наличие благоприятной правовой среды по вопросам государственной поддержки инновационной деятельности на территории Республики Коми;

наличие региональной базы данных (реестра) инновационных проектов и базы данных инновационно-активных организаций, осуществляющих деятельность на территории Республики Коми;

наличие структур, содействующих адаптации инновационных проектов и технологий к потребностям рынка;

единая система организации работ в области развития инновационной деятельности и создания индустрии венчурного инвестирования в Республике Коми;

государственная поддержка, в том числе финансовая, реализации инновационных проектов в Республике Коми;

наличие единого информационного пространства для участников рынка венчурной индустрии;

повышение деловой и инновационной активности в Республике Коми, уровня «инновационно – венчурной культуры», в том числе за счет проведенных Сторонами мероприятий (семинаров, симпозиумов, конференций и др.).

Основными задачами второго этапа (2013-2015 гг.) являются:

развитие инновационной инфраструктуры, обеспечивающей осуществление организационной и юридической поддержки субъектов инновационной деятельности Республики Коми, в том числе в сфере защиты прав интеллектуальной собственности, оценки стоимости нематериальных активов, развития инновационного бизнеса;

создание эффективной системы коммерциализации результатов научной, научно-технической, интеллектуальной деятельности в Республике Коми;

содействие широкому венчурному финансированию инновационных проектов, технологий в Республике Коми;

обеспечение участия субъектов инновационной деятельности Республики Коми в российских и международных проектах венчурного финансирования;

обеспечение опережающего развития экономики Республики Коми, в том числе за счет сформировавшейся и развивающейся инновационной и венчурной индустрии.

Ожидаемыми результатами реализации задач второго этапа являются:

благоприятная деловая среда, обеспечивающая активизацию инновационной деятельности и эффективное взаимодействие всех участников инновационного процесса в Республике Коми;

сформированная саморазвивающаяся индустрия венчурного инвестирования, технологический рынок в Республике Коми;

повышение инновационной активности организаций, осуществляющих деятельность на территории Республики Коми к 2015 году, не менее чем в 1,5 раза;

увеличение числа организаций, осуществляющих деятельность на территории Республики Коми, не менее чем в 1,5 раза к 2015 году;

рост доли инновационной продукции, производимой в Республике Коми в общем объеме промышленной продукции до 10 процентов к 2015 году;

устойчивый рост внутренних затрат предприятий, осуществляющих деятельность на территории Республики Коми, на исследования и разработки, при увеличении доли внебюджетных средств во внутренних затратах на исследования и разработки.

Стороны в целях развития инновационной деятельности и создания индустрии венчурного инвестирования организуют взаимодействие с иными институтами развития России и Республики Коми, а также с другими регионами Российской Федерации.

Основные направления и области взаимодействия с такими институтами развития и регионами определяются Сторонами самостоятельно и (или) совместно путём обсуждения в ходе заседаний Комиссии по координации совместных мероприятий по развитию инновационной деятельности и созданию индустрии венчурного инвестирования в Республике Коми на основе мониторинга и анализа ситуации в сфере инновационной деятельности Республики Коми.

Основными мероприятиями Сторон по реализации настоящих Основ являются:

| № п/п | Наименование мероприятия | Срок исполнения | Ответственные исполнители |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Организационные, административные мероприятия, направленные на развитие инновационной деятельности, на объединение усилий всех участников инновационных процессов Республики Коми | | | |
| 1.1. | Совершенствование нормативной правовой базы по вопросам государственной поддержки инновационной, инвестиционной деятельности, малого и среднего предпринимательства | по мере необходимости | Правительство Республики Коми |
| 1.2. | Организация и проведение аналитических и тематических исследований по различным аспектам состояния и развития инновационной сферы | по мере необходимости | Правительство Республики Коми ; Сыктывкарский государственный университет; Коми НЦ УрО РАН |
| 1.3. | Проведение мониторинга развития инновационных процессов в Республике Коми | 2010-2011 гг. | Министерство экономического развития Республики Коми; Сыктывкарский государственный университет |
| 1.4. | Оказание консультационной поддержки, организационного и технического сопровождения при реализации инновационных проектов субъектов инновационной деятельности в соответствии с законодательством | ежегодно, по мере необходимости | Министерство экономического развития Республики Коми; Сыктывкарский государственный университет; Коми НЦ УрО РАН; ОАО «РВК» |
| 1.5. | Выявление наиболее перспективных инновационных проектов в Республике Коми, системный анализ результатов их реализации на территории Республики Коми, и представление информации о них компаниям, заинтересованным в содействии их реализации | 2010-2015 гг. | Министерство экономического развития Республики Коми; Сыктывкарский государственный университет; Коми НЦ УрО РАН |
| 1.6. | Проведение предварительной экспертизы инновационных проектов для разработки и согласования концепции привлечения инвестиций для реализации проектов, рассмотрения возможности их финансирования управляющими компаниями | ежегодно, по мере необходимости | ОАО «РВК»; Сыктывкарский государственный университет; Коми НЦ УрО РАН |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | венчурных фондов ОАО «РВК» | | |
| 1.7. | Предпроектное обоснование реализации инновационных проектов, связанных с использованием результатов научных исследований Коми НЦ УрО РАН, для рассмотрения возможности их финансирования управляющими компаниями венчурных фондов ОАО «РВК» | по мере необходимости | Коми НЦ УрО РАН |
| 1.8. | Реализация долгосрочной республиканской целевой программы «Развитие научной и инновационной деятельности в Республике Коми на 2010-2012 годы» | 2010-2012 г.г. | Правительство Республики Коми |
| 1.9. | Осуществление мероприятий по формированию инфраструктуры поддержки инновационной деятельности в Республике Коми | 2012-2015 | Правительство Республики Коми; Сыктывкарский государственный университет; Коми НЦ УрО РАН; ОАО «РВК» |
| 2. Создание единого информационного пространства, повышение имиджа и престижа организаций, осуществляющих инновационную деятельность | | | |
| 2.1. | Размещение и актуализация информации по вопросам государственной поддержки науки и инноваций, нормативного правового, организационного и финансового обеспечения научной и инновационной деятельности в сети Интернет (в том числе через специализированное электронное научное издание «Корпоративное управление и инновационное развитие Севера: Вестник научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета») и через региональные средства массовой информации | постоянно | Министерство экономического развития Республики Коми; Сыктывкарский государственный университет |
| 2.2. | Обновление и выпуск информационного издания «Инновационный потенциал Республики Коми», включающего в себя Каталог инновационных проектов Республики Коми | один раз в 2 года | Министерство экономического развития Республики Коми |
| 2.3. | Проведение республиканского конкурса инновационных проектов «Инновации в экономике, управлении и образовании Республики Коми» и иных республиканских конкурсов в сфере инноваций | ежегодно | Министерство экономического развития Республики Коми |
| 2.4. | Проведение круглых столов, тематических заседаний, конференций и иных организационных мероприятий по вопросам развития инновационной деятельности и создания индустрии венчурного инвестирования в Республике Коми | постоянно, по согласованию Сторон | Министерство экономического развития Республики Коми; Сыктывкарский государственный |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | университет;<br>Коми НЦ УрО РАН;<br>ОАО «РВК» |
| 2.5. | Проведение мероприятий, направленных на развитие межрегиональных и международных связей Республики Коми, с привлечением организаций, осуществляющих инновационную деятельность | ежегодно, по мере необходимости | Министерство экономического развития Республики Коми;<br>Сыктывкарский государственный университет;<br>ОАО «РВК» |
| 2.6. | Формирование и обновление региональной базы данных инновационно-активных организаций Республики Коми, а также коммерчески привлекательных инновационных проектов для венчурного бизнеса | 2010-2015 гг. | Сыктывкарский государственный университет |
| 3. Мероприятия, направленные на финансовую поддержку инновационной деятельности, привлечение инвестиций в инновационную сферу, поддержку малого и среднего предпринимательства в Республике Коми | | | |
| 3.1. | Финансовая поддержка субъектов инновационной деятельности в соответствии с законодательством | в соответствии со сроками, установленными соответствующими программами | Министерство экономического развития Республики Коми |
| 3.2. | Комплекс мероприятий, направленных на повышение инвестиционной привлекательности Республики Коми и стимулирование инвестиционной деятельности в соответствии с законодательством | по отдельному плану | Правительство Республики Коми |
| 3.3. | Комплекс мероприятий, направленных на развитие малого и среднего предпринимательства: имущественная, информационная, кадровая поддержка, поддержка в области инноваций и промышленного производства, в области ремесленничества, поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, организаций, образующих инфраструктуру поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства | по отдельному плану | Правительство Республики Коми |
| 4. Кадровое обеспечение развития инновационной деятельности | | | |
| 4.1. | Подготовка и реализация образовательных программ, в том числе курсов повышения | по отдельному плану | Министерство экономического |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | квалификации в области инновационного менеджмента, краткосрочных обучающих семинаров в области инновационной и венчурной деятельности | | развития Республики Коми; Сыктывкарский государственный университет; ОАО «РВК» |
| 4.2. | Привлечение республиканских и российских специалистов в области инноваций и венчурного инвестирования для проведения мастер-классов субъектам инновационной деятельности Республики Коми | по отдельному плану | Министерство экономического развития Республики Коми; Сыктывкарский государственный университет; ОАО «РВК» |

В целях развития в Республике Коми инфраструктуры венчурного (рискового) финансирования субъектов малого предпринимательства в научно-технической сфере Стороны осуществляют совместную работу по организации и проведению «Региональной сессии практического консалтинга» (далее - РСПК) на тему: **«Инновационный бизнес и венчурное финансирование – путь к развитию и успеху»**, в том числе проведение индивидуальных консультаций Участников в соответствии с условиями настоящего Договора.

Целевая аудитория:

- Директоры и заместители директоров малых и средних (инновационных) предприятий;
- Руководители инициативных инновационных групп;
- Авторы с идеями инновационно-технологического бизнеса;
- Потенциальные и практикующие инновационные менеджеры;
- Представители вузов и научно-исследовательских институтов;
- Представители государственных структур и организаций;
- Управляющие фондов.

Форма работы с участниками сессии: практический консалтинг – «живая работа» с аудиторией. Место проведения: Республика Коми, г. Сыктывкар, Сыктывкарский государственный университет (зал заседаний Ученого Совета и помещения Бизнес-Центра). Время проведения сессии консалтинга: с 10 по 13 ноября 2009 года.

2. В целях практической реализации положений Федерального закона от 02.08.2009 г. № 217-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными

учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности» и Рекомендаций по созданию бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности (приложение к письму Министерства образования и науки РФ от 07.08.2009 г. № ВМ-788/04 «О реализации Федерального закона) и дополнений в действующий Устав ГОУ ВПО «Сыктывкарский государственный университет», принятых на конференции 28.10.2009 г., **Научно-исследовательский центр корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета** анализирует и рассматривает вопрос о возможности создания на базе Университета хозяйственных обществ, деятельность которых заключается в практическом применении (внедрении) результатов интеллектуальной деятельности, исключительные права на которые принадлежат Университету.

С учетом специфики деятельности Научно-исследовательского центра, предложено объединить общие усилия всех структурных подразделений и факультетов Университета в данном направлении и создать Управляющую компанию (аналог Инновационного бизнес-инкубатора), которая сможет провести работу по изысканию и активизации получения результатов интеллектуальной деятельности, указанных законодателем, а также профессионально управлять процессом создания хозяйственных обществ и коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.

3. В целях оказания содействия субъектам рыночных отношений в развитии инновационной деятельности, малого и среднего бизнеса, повышения правовой и бизнес культуры, преодолении кризисных явлений в социально-экономической сфере, Научно-исследовательским центром корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета начата реализация проекта **«Высшая инновационная школа бизнеса и права»**.

Основной целью проекта является подготовка на партнерской основе с использованием инновационных форм и методов обучения высококлассных специалистов в области бизнеса и права, предпринимателей, которые на основе полученных знаний смогут создавать и развивать свой бизнес активизируя антикризисные точки экономического роста в регионе.

В ходе реализации данного проекта планируется решать следующие задачи:

- организация и проведение профессионального образования и переподготовки в виде лекций, семинаров, коучингов, решения задач, игр, видеофильмы, аудиозаписи по

вопросам бизнеса и права для студентов, предпринимателей, специалистов, менеджеров, государственных и муниципальных служащих, вынужденно безработных и лиц «третьего возраста», иных заинтересованных лиц;

- проведение психологических тренингов, оказание содействия в выработке необходимых привычек и образа жизни;

- создание эффективной системы деловых связей и знакомств с успешными представителями бизнеса (наставник - команда - сеть и т.д.);

- организация практических занятий на базе существующих моделей бизнеса как в рамках проекта, так и на предприятиях и в организациях различной организационно-правовой формы, в государственных и муниципальных органах и учреждениях;

- организация и осуществление юридических консультаций для студентов и слушателей, а также граждан и юридических лиц, представительство интересов в судах, органах государственной власти и местного самоуправления, в организациях различной организационно-правовой формы;

- на партнерской основе помощь в организации собственного бизнеса, в т.ч. оказание услуг Инновационного бизнес-инкубатора;

- организация и проведение научных исследований в области инноваций, бизнеса и права;

- консультационная деятельность по вопросам организации и ведения инновационной и инвестиционной деятельности, бизнеса, по правовым вопросам, в т.ч. в области корпоративного права и защиты прав собственности;

- экспертиза программ, проектов, бизнес-планов, рекомендаций;

- консультационная, методическая и образовательная поддержки в сфере инновационной деятельности и венчурного предпринимательства;

- сопровождение инновационных бизнес-проектов;

предоставление инвестиционных ресурсов для осуществления инновационного предпринимательства, в т.ч. (в перспективе) при помощи регионального венчурного инвестиционного фонда;

- информационное обеспечение инновационного предпринимательства, формирование и предоставление доступа к Инновационному банку идей и разработок, банку технической информации, кадровому информационному банку.

Предположительно, участниками данного проекта будут являться Объединение по защите прав и интересов акционеров компаний (ОПИАК); Международная финансовая корпорация (члена группы Всемирного Банка); Федеральный общественно-государственный фонд по защите прав вкладчиков и акционеров; Торгово-

промышленная палата Республики Коми; органы государственной власти и местного самоуправления, научный и образовательные учреждения.

Данный проект «Высшая инновационная школа бизнеса и права» позволит Сыктывкарскому государственному университету и всем заинтересованным сторонам идти в ногу со временем, превращаясь в Инновационное конкурентоспособное учебное заведение XXI века, реализовать имеющийся потенциал и содействовать процессу развития венчурной индустрии и инновационной экономики Российского Севера в целом.

**Список литературы:**

1. Постановление Правительства РФ от 24.08.2006 г. № 516 «Об открытом акционерном обществе «Российская венчурная компания»

2. Погорелов Д.И. Финансовый потенциал «Российской венчурной компании» // Финансы. - 2006. - № 10.

3. Проект Соглашения о сотрудничестве и проведении совместных мероприятий в области развития инновационной деятельности и создания индустрии венчурного инвестирования в Республике Коми между Правительством Республики Коми, Коми научным центром Уральского отделения Российской академии наук, ГОУ ВПО «Сыктывкарский государственный университет» и ОАО «Российская венчурная компания»;

4. Основы совместной деятельности Правительства Республики Коми, Коми НЦ УрО РАН, Сыктывкарского государственного университета и ОАО «РВК» по развитию инновационной деятельности и созданию индустрии венчурного инвестирования в Республике Коми на период до 2015 года и дальнейшую перспективу.

5. Каширин А.И., Семенов А.С. Венчурное инвестирование в России. – М.: Вершина, 2007. – 320 с.

6. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. и др. Венчурное инвестирование как фактор инновационного развития Российского Севера: правовые и экономические аспекты // Монография. – Сыктывкар: Редакционно-издательский отдел Сыктывкарского филиала АНО ВПО ЦС РФ «РУК», 2007. – 190 с.

# СОСТОЯНИЕ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА ЕВРОПЕЙСКОГО СЕВЕРА: РЕЗУЛЬТАТЫ ВСЕРОССИЙСКОЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПЕРЕПИСИ

**Иванов В.А., Иванова Е.В.**

*В статье на основе итогов Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2006 г. дан анализ об объектах, ресурсном потенциале, структуре сельского хозяйства Европейского Севера России. Ее результаты позволяют выработать ряд конкретных рекомендаций по совершенствованию государственной аграрной политики.*

**Ключевые слова: сельское хозяйство, государственная аграрная политика, ресурсный потенциал, Европейский Север, сельскохозяйственная перепись, инфраструктура, занятость, земельный фонд, риски.**

В июле 2006 г. в соответствии Федеральным законом от 27.07.05 г. «О Всероссийской сельскохозяйственной переписи» и постановлением Правительства РФ от 31.10.05 г. «Об организации Всероссийской сельскохозяйственной переписи» была проведена Всероссийская сельскохозяйственная перепись (ВСХП); на отдаленных и труднодоступных территориях – с 15 сентября по 15 ноября 2006 г. Предыдущая подобная сельскохозяйственная перепись проводилась в 1920 г.

Результаты переписи позволили получить данные об объектах переписи, о занятости в сельском хозяйстве, размерах и структуре площадей, поголовье скота и птицы, наличии машин и оборудования, построек производственного назначения, состояние инфраструктуры сельского хозяйства.[1]

## Организационно-правовые формы хозяйствования

По результатам переписи в целом на Европейском Севере на 1 июля 2006 г. насчитывалось 700 сельхозорганизаций, в т.ч. 310 крупных и средних, 1920 крестьянских (фермерских) хозяйств, 337 индивидуальных предпринимателей, 2,2 тыс. некоммерческих объединений граждан (садоводческих, огороднических, дачных и др.), 418,5 тыс. личных подсобных и других индивидуальных хозяйств граждан.

Таким образом, для аграрной сферы региона характерно сочетание крупных, средних

[1] Итоги Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2006 года: В 9 т. Т.1.: Основные итоги Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2006 года: кн. 1.: Основные итоги Всероссийской сельскохозяйственной переписи по Российской Федерации / Федеральная служба гос. статистики. – М.: ИИЦ «Статистика России». – 2008; Итоги Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2006 года: В 9 т. Т.7.: Сельское хозяйство районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей / Федеральная служба гос. статистики. – М.: ИИЦ «Статистика России». -2008.

и малых организаций и хозяйств. В настоящее время здесь функционируют коллективный, личный подсобный, крестьянско-фермерский уклады. Сформировались различные организационно-правовые формы: производственные сельскохозяйственные кооперативы, хозяйственные товарищества и общества, государственные унитарные предприятия, личные и фермерские хозяйства.

Структура сельскохозяйственных организаций по организационно-правовым формам хозяйствования в целом по России, Европейскому Северу Республикам и областям представлена в *табл. 1.* Как видно из приведенных в ней данных, на Европейском Севере среди крупных и средних сельхозорганизаций на долю хозяйственных товариществ и обществ приходилось 31,0%, производственных сельхоз-кооперативов – 25,8, государственных и муниципальных унитарных предприятий – 18,7%. В целом в России их доля составила соответственно – 35,2%, 37,9 и 9,5%. В регионе, особенно в республиках Карелии и Коми, по сравнению с Россией значительно выше доля государственных и муниципальных унитарных предприятий.

ВСХП показала, что аграрное производство в 2006 г. на Европейском Севере не осуществляли 32,3 % крупных и средних организаций, 53,1 – малых предприятий, 66,7 – фермерских хозяйств, 16,7% - личных подсобных и других индивидуальных хозяйств граждан. В целом по России эти показатели составляли соответственно – 29.4%; 37,0; 51,1; 24,1%. Это свидетельствует, что современная аграрная политика государства не стимулирует развитие аграрного предпринимательства.

**Таблица 1**

**Структура сельскохозяйственных организаций по организационно-правовым формам (на 1 июля 2006 г., %)**

| Хозяйствующие субъекты | Россия | Европейский Север | Архангельская обл. | В том числе Ненецкий АО | Мурманская обл. | Республика Карелия | Республика Коми |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Крупные и средние сельхозорганизации– всего | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Из них Хозяйственные товарищества и общества | 35,2 | 31,0 | 27,7 | - | 23,1 | 47,2 | 29,6 |
| Производственные сельхозкооперативы | 37,9 | 25,8 | 38,0 | 72,7 | 25,6 | - | 22,2 |
| Государственные и муниципальные унитарные предприятия | 9,5 | 18,7 | 9,5 | 9,1 | 17,9 | 34,0 | 24,7 |
| Малые сельхозпредприятия - всего | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Из них Хозяйственные товарищества и общества | 58,7 | 46,4 | 30,6 | - | 100,0 | 87,5 | 53,7 |
| Производственные сельхозкооперативы | 30,8 | 20,9 | 23,1 | 100,0 | - | - | 29,6 |

Результаты переписи показали, что выращиванием зерновых, картофеля и прочих сельхозкультур на Европейском Севере в 2005 г. занимались 73,3 % сельхозорганизаций, 68,1 крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей, соответственно разведением крупного рогатого скота – 70,3 и 41,0 %, разведением овец, коз и лошадей – 10,7 и 41,0 %, разведением северных оленей и прочих животных – 10,1и 3,2%.

**Ресурсный потенциал**

**Трудовые ресурсы.** По данным переписи на 1 июля 2006 г. в общей численности работников доля крупных и средних сельхозорганизаций составляла 76 %, малых предприятий – 7, фермерских хозяйств - 12 и индивидуальных предпринимателей – 2%. Основная часть трудовых ресурсов в Мурманской обл. (96%) и Ненецком АО (93%) была занята в крупных и средних организациях. В Архангельской обл. на долю фермерских хозяйств приходилось 16 % численности занятых *(табл. 2).*

**Таблица 2**

**Численность работников в разрезе организаций и хозяйств Европейского Севера (на 1 июля 2006 г., тыс. чел.)**

| Регион | Крупные и средние сельхозорганизации | Малые с.-х. предприятия | Фермерские хозяйства | Из них наемные работники, занятые на постоянной основе | Индивидуальные предприниматели |
|---|---|---|---|---|---|
| Европейский Север | 25,7 | 2,6 | 3,9 | 0,9 | 0,6 |
| Архангельская обл. | 9,5 | 1,4 | 2,3 | 0,7 | 0.3 |
| В т. ч. Ненецкий АО | 2,2 | 0,09 | 0,02 | - | 0,07 |
| Мурманская обл. | 3,8 | 0,02 | 0,08 | 0,02 | 0,02 |
| Республика Карелия | 4,8 | 0,1 | 0,8 | 0,07 | 0,08 |
| Республика Коми | 7.6 | 1,0 | 0,8 | 0,2 | 0,2 |

Доля среднегодовой численности работников крупных и средних сельхозорганизаций, занятых рыболовством в регионе, составила 12,0%, охотой – 0,2 и переработкой продукции традиционных и других отраслей – 24,3%. В малых сельхозпредприятиях все работники были заняты переработкой продукции традиционных и других отраслей *(табл. 3).*

**Таблица 3**

**Занятость традиционными видами деятельности в сельскохозяйственных организациях Европейского Севера в 2005 г., %**

| Регион | Крупные и средние организации | | | Малые предприятия | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Рыболовство | Охота | Переработка продукции | Рыболовство | Охота | Переработка продукции |
| Европейский Север | 12,0 | 0,2 | 24,3 | - | - | 100,0 |
| Архангельская обл. | 8,5 | 0,2 | 24,4 | - | - | - |
| В т.ч. Ненецкий АО | 0,9 | - | 28.7 | - | - | - |
| Мурманская обл. | 22,9 | - | 3,9 | - | - | 100,0 |

**Земельные ресурсы**. Общая земельная площадь Европейского Севера составляет 36,0 млн. га, в том числе оленьих пастбищ – 25,4 млн. га. Почти 3/4 площади оленьих пастбищ расположены в Ненецком (АО) (39,9%). Республике Коми (33,1%). Лишь небольшая часть земельного фонда используется для сельскохозяйственных целей – 2,2%, а доля пашни составляет только 0,9% земельной площади. Более высокая доля освоенной территории для выращивания сельхозкультур характерна для Республики Карелия (73,8%) и Архангельской обл. (19,8%), наиболее низкая – для Ненецкого АО (0,1) и Мурманской обл. (0,3%). Низкая освоенность зоны Севера объясняется неблагоприятными для сельского хозяйства природными условиями, огромными площадями занятым лесом и

малой ее населенности. Низкая освоенность территории региона объясняется неблагоприятными для сельского хозяйства природными условиями, огромными площадями занятым лесом и малой ее населенностью.

В площади сельхозугодий преобладают естественные сенокосы и пастбища. Так, на гектар пахотных земель на Европейском Севере приходилось 1,3 га лугов, в Ненецком АО – 113 га, в Республике Коми – 2,0 га. Площади и структура земельного фонда показаны в *табл. 4*.

**Таблица 4**

**Земельный фонд Европейского Севера (на 1 июля 2006 г., тыс. га)**

| Размер и структура земельных ресурсов | Европейский Север | Архан-гельская обл. | В т.ч. Ненец-кий АО | Мурма нская обл. | Респуб-лика Карелия | Респуб-лика Коми |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Общая земельная площадь | 36037,7 | 20430,3 | 18144,9 | 6665,2 | 131,4 | 8810,8 |
| В том числе | | | | | | |
| Площадь оленьих пастбищ | 25404,9 | 10434,9 | 10142,5 | 6570,4 | - | 8399,6 |
| Из общей площади | 803,0 | 457,7 | 23,0 | 17,5 | 97,0 | 212,8 |
| сельзозугодий | 317,6 | 188,8 | 0,2 | 12,4 | 51,2 | 65,3 |
| Пашня | 318,0 | 182,8 | 17,6 | 1,1 | 25,7 | 108,4 |
| Сенокосы | 108,8 | 71,7 | 5,0 | 0.1 | 11,8 | 25,2 |
| Пастбища | | | | | | |
| Доля в земельной площади, % | | | | | | |
| | 70,7 | 51,1 | 55,9 | 98,6 | - | 95,3 |
| Оленьих пастбищ | 2,2 | 2,2 | 0,1 | 0,3 | 73,8 | 2,4 |
| Сельхозугодий | 0,9 | 0,9 | 0,0 | 0,03 | 39,0 | 0,7 |
| Пашни | | | | | | |

Результаты переписи показали, что на Европейском Севере 32% сельхозугодий не использовались, а в целом по России – 25%. В Мурманской обл. этот показатель составил 44%, в Архангельской обл. – 39, а в Республике Карелия – 15%.

Анализ распределения площади сельхозугодий среди организаций и хозяйств Европейского Севера, осуществлявших сельхоздеятельность, показал, что доля сельхозорганизаций составляла 70,6%, крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей – 10,6, на личные подсобные хозяйства граждан приходилось 14,3% угодий.

Средний размер общей площади земли, оленьих пастбищ, сельхозугодий и посевных площадей в расчете на 1 организацию (хозяйство) отражен в табл. 5. Как видно из

приведенных данных, сельхозорганизации имели в среднем 550 га сельхозугодий, крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели – 26 га, личные подсобные хозяйства населения – 19 соток сельхозугодий и 7 соток посевов сельхозкультур.

Основная часть посевных площадей находится у сельхозорганизаций (78%), в том числе у крупных и средних организаций (64%); на долю хозяйств населения приходилось 13% общей площади посевов, крестьянских (фермерских) хозяйств – 8%.

**Таблица 5**

**Общая площадь земли, площадь оленьих пастбищ и сельскохозяйственных угодий на Европейском Севере на 1 сельхозорганизацию (хозяйство), осуществлявшую сельскохозяйственную деятельность на 1 июля 2006 г.**

| Организации и хозяйства | Общая земельная площадь | Оленьи пастбища | С.-х угодья | Посевная площадь |
|---|---|---|---|---|
| Сельхозорганизации, тыс. га | 48,3 | 35,6 | 0,55 | 0,006 |
| Крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели, га | 295 | 208 | 26 | 8,6 |
| Личные подсобные хозяйства, га | 0,20 | - | 0,19 | 0,07 |

В общей посевной площади в хозяйствах всех категорий преобладали кормовые культуры (82,9%), на долю зерновых и зернобобовых культур приходилось 2,1, картофеля -13,5, овощей открытого грунта – 1,3%, технических культур – 0,2 % *(рис. 1).*

Основные площади зерновых и зернобобовых культур были сосредоточенные в Архангельской обл. (71%), картофеля – в Архангельской обл. (46), Республики Коми (29) и Карелии (22%). Посевы зерновых (93%) и кормовых культур (90) размещалась в сельхозорганизациях, картофеля (84) и овощей (81%) – в хозяйствах населения.

Проведение ВСХП позволило получить информацию о площадях используемого защищенного грунта в сельхозорганизациях, крестьянских (фермерских) хозяйствах и у индивидуальных предпринимателей *(табл. 6).*

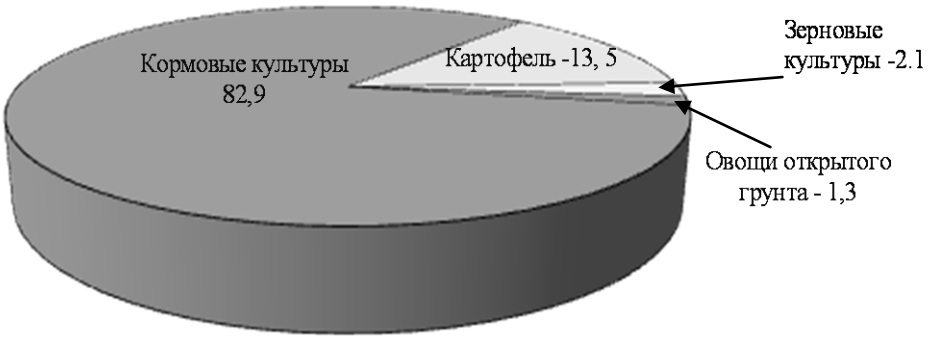


**Рисунок 1. Структура посевных площадей сельскохозяйственных культур под урожай 2006 г. в хозяйствах всех категорий Европейского Севера, в % от общей посевной площади**

Как видно из приведенных данных, на долю сельхозорганизаций приходилось 90,8%, подсобных хозяйств – 4,9 и крестьянских (фермерских) хозяйств – 1,1% общей используемых площади теплиц и парников. Основные площади защищенного грунта у сельхозорганизаций были сосредоточены в Республике Коми (49) и Архангельской обл. (32%). 43% используемой площади теплиц и парников у крестьянских (фермерских) хозяйств были расположены в Архангельской обл., 37% - в Карелии.

**Таблица 6**

**Общая используемая в 2006 г. площадь зимних, весенних теплиц и парников в сельхозорганизациях, крестьянских (фермерских) хозяйствах и у индивидуальных предпринимателей, тыс. кв. м**

| Регион | Сельхоз организации | В том числе | | Крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели | В том числе крестьянские (фермерские) хозяйства |
|---|---|---|---|---|---|
| | | крупные и средние | подсобные хозяйства несельскохозяйственных организаций | | |
| Европейский Север | 411,2 | 373,2 | 20,1 | 6,9 | 4,6 |
| Архангельская обл. | 129,8 | 123,3 | 6,6 | 2,0 | 2,0 |
| В том числе | | | | | |
| Ненекий АО | 15,8 | 15,8 | - | - | - |
| Мурманская обл. | 60,2 | 55,8 | 4,4 | 1,4 | 0,5 |
| Республика Карелия | 19,6 | 17,7 | 1,9 | 1,7 | 1,7 |
| Республика Коми | 201,6 | 176,4 | 7,2 | 1,8 | 0,4 |

Под овощи сельхозорганизации отводили 88% используемой площади теплиц и парников, фермерские хозяйства – 63%. В общей площади выращиваемых овощей огурцы занимали соответственно – 72 и 55%.

**Поголовье сельскохозяйственных животных.** Анализ поголовья животных по

категориям сельхозтоваропроизводителей показал, что поголовье крупного рогатого скота, свиней, овец, птицы и оленей сосредоточено в основном в хозяйствах населения и сельхозорганизациях *(табл. 7)*.

Доля сельхозорганизаций в общей численности животных составляла: крупного рогатого скота – 56%, в том числе коров – 58, свиней – 66, птицы – 97, оленей – 73, лисиц и песцов голубых – 100 и норок – 84%. Производство свинины, яиц и мяса птицы сосредоточено в крупных организациях, где функционируют птицефабрики. По организации производства, технической оснащенности и использованию передовых технологий они сравнялись с предприятиями промышленности. Хозяйства населения доминировали в содержании овец и коз (97% общей численности), кроликов (94) и лошадей (75%). В крестьянских (фермерских) хозяйствах сконцентрировано лишь 7% общего поголовья крупного рогатого скота, в том числе 8 коров, свиней – 5, лошадей – 4, овец и оленей – по 2% *(рис. 2)*.

**Таблица 7**

**Поголовье сельскохозяйственных животных на Европейском Севере (на 1 июля 2006 г., тыс. гол.)**

| Виды скота и птицы | Хозяйства всех категорий | В том числе | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | сельхозорганизации | из них крупные и средние | фермерские хозяйства и индивидуальные предприниматели | из них фермерские хозяйства | хозяйства населения |
| Крупный рогатый скот | 179,3 | 100,8 | 88,8 | 14,4 | 13,2 | 64,1 |
| В том числе коровы | 77,5 | 45,2 | 39,8 | 6,5 | 5,9 | 25,9 |
| Свиньи | 104,7 | 69,4 | 57,9 | 6,2 | 4,8 | 29,1 |
| Овцы и козы | 76,7 | 0,7 | 0,2 | 1,1 | 0,8 | 74,8 |
| Из них овцы | 40,8 | 0,5 | 0,1 | 0,9 | 0,7 | 39,4 |
| Птица | 4237,2 | 4097,7 | 3958,7 | 14,7 | 13,9 | 124,8 |
| Лошади | 10,9 | 2,1 | 1,6 | 0,5 | 0,4 | 8,2 |
| Северные олени | 382,2 | 278,3 | 271,7 | 11,8 | 5,9 | 92,2 |
| Кролики | 99,3 | 5,4 | - | 0,8 | - | 93,1 |
| Лисицы | 5,3 | 5,3 | - | - | - | - |
| Песцы голубые | 11,0 | 11,0 | - | - | - | - |
| Норки | 93,9 | 78,9 | - | - | - | - |

В результате переписи получены сведения о концентрации поголовья животных. 23% сельхозорганизаций, имеющих в среднем 1110 гол., сконцентрировали 68% поголовья крупного рогатого скота; в 27% организаций, содержащих в среднем 22 тыс. гол. оленей, находилось 71% животных.

В крестьянских (фермерских) хозяйствах и у индивидуальных предпринимателей 62% поголовья крупного рогатого скота содержались в 10% хозяйств, имеющих в среднем 237 гол.; 17% поголовья содержалось в 9% хозяйств, имеющих в среднем 74 гол.; 71% хозяйств содержали в среднем на одно хозяйство от 2 до 14 гол. скота.

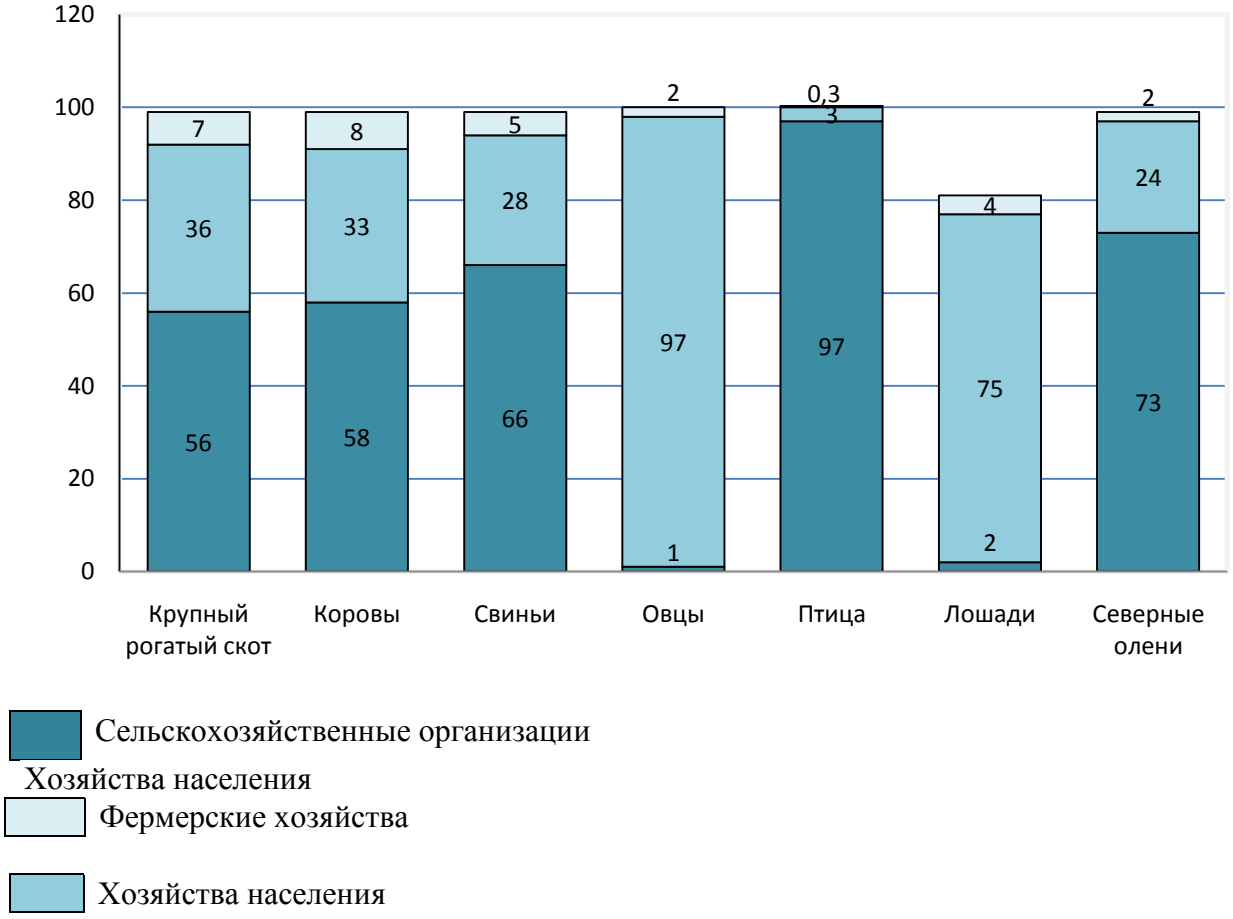


**Рисунок 2. Структура поголовья животных на Европейском Севере, %**

Разведением крупного рогатого скота занимались лишь 10% личных подсобных хозяйств, в среднем на одно хозяйство приходилось 2 гол. 30% хозяйств имели 1 гол., 49 – 2 гол., 17 - 3 гол., 8% - 4 гол. У 2% хозяйств содержалось в среднем на одно хозяйство 7 гол., лишь у 0,2 % хозяйств – 15 гол. скота. Они по характеру деятельности приближаются к фермерским хозяйствам.

В хозяйственном комплексе Севера важное место занимает оленеводство. Эта отрасль наиболее соответствует его природе и трудовым навыкам коренного населения, отличается высокой эффективностью. Вследствие отсутствия затрат на заготовку кормов, строительство помещений, производство оленины высокодоходно: себестоимость ее центнера в хозяйствах более чем в 2 раза ниже по сравнению с производством говядины.

На 1 июля 2006 г. во всех категориях хозяйств Европейского Севера поголовье домашних оленей составило 382,2 тыс. гол. На долю региона приходилось 23% всего

поголовья оленей страны *(табл.8).*

**Таблица 8**

**Поголовье домашних оленей по категориям сельхозтоваропроизводителей в районах Севера (на 1 июля 2006 г., тыс. гол.)**

| Регион | Хозяйства всех категорий | В том числе | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | сельхоз-организации | из них крупные и средние | фермерские хозяйства и индивидуальные предприниматели | из них фермерские хозяйства | хозяйства населения |
| Районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности | 1664,3 | 920,7 | 844,6 | 22,2 | 16,0 | 721,4 |
| Европейский Север | 382,2 | 278,3 | 271,7 | 11,8 | 5,9 | 92,2 |
| Архангельская обл. | 212,2 | 148,3 | 143,0 | 8,8 | 2,9 | 55,1 |
| В том числе | | | | | | |
| Ненецкий АО | 209,9 | 146,6 | 141,7 | 8,8 | 2,9 | 54,5 |
| Мурманская обл. | 67,0 | 59,4 | 58,1 | 0,6 | 0,6 | 7,0 |
| Республика Коми | 103,0 | 70,6 | 70,6 | 2,4 | 2,4 | 30,0 |

Среди северных субъектов 2-е место занимает Ненецкий АО (12,8%), 5-е – Республика Коми (6,2%). Самое крупное стада животных сосредоточено в Ямало-Ненецком АО (44% всего поголовья оленей зоны Севера).

Данные переписи показали, что поголовье северных оленей на 24% меньше уровня 1991 г. (2258 тыс. гол). На Европейском Севере поголовья оленей за этот период сократилось на 2%, а в азиатской части – на 32%. Особенно сильное сокращение поголовья животных наблюдалось в Дальневосточном федеральном округе – с 1213,6 тыс. до 446,0 тыс. гол. В Республике Саха (Якутия) поголовье сократилось на 49%, в Чукотском АО – 62, в Магаданской обл. – 85 и Корякском АО – на 77%. Рост домашних оленей произошел только в Ямало-Ненецком АО – с 490,5 тыс. гол. в 1991 г. до 732,2 тыс. гол. в 2006 г.

**Технические средства, производственные помещения и инфраструктура.** Проведение ВСХП позволило получить информацию о наличии сельскохозяйственной техники, машин, оборудования, производственных построек, об обеспеченности объектами инфраструктуры по категориям сельхозпроизводителей. В среднем на одну крупную и среднюю сельхозорганизацию приходилось 12,2 трактора, 7,1 автомобиля, на одно малое предприятие – соответственно 3,4 и 1,1. Сельхозорганизации слабо оснащены машинами для внесения в почву органических и минеральных удобрений, извести, а также оборудованием для механизации раздачи кормов, доения, очистки и охлаждения

молока. Фермерский уклад и индивидуальные предприниматели испытывают острый недостаток в сельхозтехнике, машинах и оборудовании.

На 100 хозяйств населения приходилось 1,8 трактора, 2,0 грузопассажирских автомобиля, 0,7 конных косилки, 18,7 легковых автомобиля и 6,3 мотоцикла *(табл. 9).*

**Таблица 9**

**Наличие технических средств в среднем на 1 сельхозорганизацию (хозяйство) на Европейском Севере (на 1 июля 2006 г., шт.)**

| Наименование Техники | Крупные и средние организации | Малые предприятия | Фермерские хозяйства и индивидуальные предприниматели | Хозяйства населения * |
|---|---|---|---|---|
| Тракторы | 12,2 | 3,4 | 0,6 | 1,8 |
| Автомобили грузовые и грузопассажирские | 7,1 | 1,1 | 0,2 | 2,0** |
| Тракторные плуги | 1,6 | 0,7 | 0,2 | 0,7*** |
| Тракторные косилки | 3,0 | 0,9 | 0,2 | 0,3**** |
| Сеялки | 1,0 | 0,2 | 0,05 | - |
| Картофелесажалки | 0,4 | 0,2 | 0,06 | - |
| Разбрасыватели органических удобрений | 0,9 | 0,3 | 0,06 | - |
| Машины для внесения в почву минеральных удобрений и извести | 0,6 | 0,08 | 0,03 | - |
| Пресс- подборщики | 1,4 | 0,5 | 0,1 | - |
| Сельскохозяйственные погрузчики | 0,7 | 0,1 | 0,03 | - |
| Картофелекопалки | 0,5 | 0,2 | 0,09 | - |
| Раздатчики кормов для крупного рогатого скота | 0,7 | 0,09 | 0,01 | - |
| Доильные установки | 1,2 | 0,4 | 0,06 | 0,04 |
| Очистители-охладители молока | 0,8 | 0,1 | 0,02 | - |
| Мотоблоки, мотокультиваторы | - | - | - | 2,8 |
| Автомобили легковые | - | - | - | 18,7 |
| Мотоциклы | - | - | - | 6,3 |

*На 100 хозяйств.
** Автомобили грузопассажирские.
*** Конные косилки.
**** Тракторные и конные плуги.

На 1 сельхозорганизацию, занимающуюся северным оленеводством и табунным коневодством, приходилось 1,3 вездехода, 0,8 самоходных баржи и катера, 1,4 моторные лодки, 2,2 навесных мотора, 3,1 мотонарт, 3,7 малогабаритных и передвижных электростанций, 5,8 радиостанции. Фермерские хозяйства и индивидуальные предприниматели значительно хуже оснащены техническими средствами.

Имеющаяся у сельхозорганизаций и хозяйств техника достаточно старая. В крупных и средних сельхозорганизациях лишь 5% тракторов в возрасте до 3 лет, доля тракторов в

возрасте 9 лет и более составляет 85%. В малых предприятиях эти показатели составили соответственно – 5 и 90%. В фермерских хозяйствах и у индивидуальных предпринимателей показатели возрастной структуры не лучше: доля тракторов в возрасте до 3 лет составляла 4%, а 9 лет и более – 87%.

**Таблица 10**

**Обеспеченность сельхозорганизаций и хозяйств районов Севера объектами инфраструктуры на 1 июля 2006 г., в процентах от общего числа субъектов хозяйствования, осуществляющих сельскохозяйственную деятельность.**

| Показатели | | Районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности | Европейский Север | Архангельская обл. | В том числе Ненецкий АО | Мурманская обл. | Республика Карелия | Республика Коми |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Связь по автомобильным дорогам с твердым покрытием с райцентром или с сетью магистральных путей сообщения | 1 | 65,5 | 78,1 | 69,0 | 27,3 | 70,4 | 92,3 | 86,0 |
| | 2 | 73,3 | 85,8 | 82,1 | - | 72,7 | 90,9 | 86,4 |
| Внутрихозяйственные дороги с твердым покрытием | 1 | 28,1 | 52,4 | 43,7 | 4,5 | 55,6 | 59,0 | 59,6 |
| | 2 | - | - | - | - | - | - | - |
| Подключение к сетям электроснабжения | 1 | 83,3 | 90,0 | 85,1 | 63,6 | 77,8 | 97,4 | 98,2 |
| | 2 | 85,3 | 77,3 | 77,7 | 6,7 | 48,5 | 78,5 | 80,1 |
| Подключение к сетям теплоснабжения | 1 | 31,2 | 40.5 | 31,0 | 31.8 | 33,3 | 43,6 | 56,1 |
| | 2 | 4,2 | 3,1 | 2,6 | - | 12,1 | 1,5 | 4,4 |
| Доступ к сетям водоснабжения | 1 | 35,7 | 55,2 | 39,1 | 27,3 | 70,4 | 69,2 | 63,2 |
| | 2 | 8.3 | 18,7 | 18,7 | - | 27,3 | 14,7 | 22,3 |
| Подключение к сетям газоснабжения | 1 | 5,1 | 5,2 | 3,4 | 9,1 | 3,7 | - | 12,3 |
| | 2 | 6,6 | 0,9 | - | | - | 1,1 | 1,9 |
| Очистные сооружения на животноводческих фермах | 1 | 6,8 | 17,1 | 11,5 | 9,1 | 29,6 | 10,3 | 24,6 |
| | 2 | 2,0 | 6,8 | 8,1 | 3,3 | 6,1 | 3,8 | 9,2 |
| Выход в Интернет | 1 | 15,5 | 28,1 | 29,9 | 27,3 | 33,3 | 25,6 | 24,6 |
| | 2 | - | - | - | - | - | - | - |
| Система водоснабжения и очистки производственных стоков | 1 | 8,8 | 21,0 | 12,6 | 13,6 | 37,0 | 23,1 | 24,6 |
| | 2 | - | - | - | - | - | - | - |

1 – Крупные и средние организации.
2- Фермерские хозяйства и индивидуальные предприниматели.

На Европейском Севере почти половина (47,6%) крупных и средних организаций не имели внутрихозяйственных дорог с твердым покрытием; в целом на зоне Севера этот

показатель еще выше – 71,9%. Крайне низким остается подключение к сетям газоснабжения. Очистные сооружения на животноводческих фермах на Европейском Севере имели лишь 17,1% крупных и средних сельхозорганизаций и 6,8% фермерских хозяйств и индивидуальных предпринимателей.

**Резюме**

1. Поставленная цель перед ВСХП – получить не содержащие в статистике и отчетности данные об объектах, о ресурсном потенциале, структуре сельского хозяйства, включая малые формы хозяйствования, - достигнута. Собранная обширная информация позволит агроэкономической науке выработать обоснованные предложения по совершенствованию государственной аграрной политики, динамичному развитию сельских территорий, а также будет использована в учебном процессе. Итоги переписи имеют большое значение для разработки государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на среднесрочную перспективу как страны, так и ее регионов.

2. Полученная информация свидетельствует о необходимости изменения критериев отнесения организаций и хозяйств к сельхозтоваропроизводителям. В Федеральном законе «О развитии сельского хозяйства» сельскохозяйственным товаропроизводителям признается организация, индивидуальный товаропроизводитель, в структуре доходов которых доля от реализации сельхозорганизации и ее переработки должна составлять не менее 70%. Диверсификация аграрной экономики применительно к условиям Севера предполагает снизить этот порог до 40-50%. На Севере особенно актуальным является объединение сельского, лесного хозяйства и промыслов. Основа интеграции сельского и лесного хозяйства – закрепление леса в частное владение крестьянским и коллективным хозяйствам. Решать этот вопрос целесообразно, опираясь на соответствующие законы и опыт Скандинавских стран (Финляндию и Швецию). Здесь самое высокое в мире частное лесовладение.

3. Результаты переписи показали весьма существенную долю организаций и хозяйств как в целом по России, так и по районам Севера, которые не вели сельскохозяйственное производство. Для экономического стимулирования аграрного предпринимательства требуется совершенствование законодательства, направленного на ужесточение требований по целевому использованию сельхозугодий, нейтрализацию монополистического влияния заготовительных, посреднических, перерабатывающих и торговых структур, уменьшение доли экспортируемых продуктов, расширение доступа сельхозтоваропроизводителей к финансовым рынкам.

4. Динамичное развитие сельского хозяйства районов Севера связано с

дальнейшим усилением его государственной поддержки и созданием условий для реализации местной продукции. Анализ современной практики рыночных отношений свидетельствует, что аграрный сектор не вписывается в современную модель рыночной экономики и может развиваться лишь при государственной поддержке. Усиление роли государства в развитии сельского хозяйства обусловлено спецификой отрасли и рыночных отношений в аграрном производстве - уникальность аграрного труда и его продукта, использование в производственном процессе земли как редкого и ограниченного ресурса, а также живых организмов, малоэластичный спрос на продовольствие, длительность производственного цикла, немонопольный характер аграрного рынка, которому противостоят олигопольные структуры, ограниченная конкурентоспособность сельских жителей на рынке труда, диспаритет цен на промышленную и сельскохозяйственную продукцию, крайне низкий уровень производительности и оплаты труда в отрасли, незавершенность процесса интенсификации и индустриализации сельскохозяйственного производства, высокие затраты на землеустроительные и мелиоративные работы при сравнительно низкой их отдаче, слабое развитие производственной и социальной инфраструктур.

В северных регионах активное государственное вмешательство кроме того вызвано следующими причинами:

• агропредприятия и крестьянские хозяйства в силу суровых климатических условий производят более дорогую продукцию, не способную конкурировать с аналогичной продукцией, завозимой из-за рубежа, или с более южных районов России;

• большая зависимость производства животноводческой продукции от поставок и конъюктуры рынка концентрированных, а в приарктических и арктических районах - грубых кормов. Это требует льготных железнодорожных тарифов по их перевозке;

• необходимость единовременного привлечения больших сумм кредитов банка на завоз горюче-смазочных материалов, семян, удобрений, техники, кормов, строительных материалов в места с ограниченным периодом транспортной доступности (пять-семь месяцев). В то же время недифференцированная денежно-кредитная политика Банка России приводит к установлению непомерно высоких процентов по кредитам;

• ведение сельскохозяйственного производства в условиях Севера связано не только с большими затратами, но и сопряжено с высокой долей риска, что не заинтересовывает частных предпринимателей инвестировать капитал в его развитие. Однако производимые региональным АПК продукты питания вполне можно отнести к категории стратегических товаров, так как они непосредственно обеспечивают жизнедеятельность и определяют уровень продовольственной безопасности проживающих на Севере людей. Повышенная

потребность здесь населения в витаминах, белках и жирах, источником которых являются свежие продукты питания местного производства, требуют активного участия государства в сохранении и развитии АПК.

**Список литературы**

1.Итоги Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2006 года: В 9 т. Т.1.: Основные итоги Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2006 года: кн. 1.: Основные итоги Всероссийской сельскохозяйственной переписи по Российской Федерации / Федеральная служба гос. статистики. – М.: ИИЦ «Статистика России». – 2008. – 440 с.

2. Итоги Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2006 года: В 9 т. Т.7.: Сельское хозяйство районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей / Федеральная служба гос. статистики. – М.: ИИЦ «Статистика России». -2008. – 391 с.

# МЕТОДОЛОГИЯ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

**Ильина Л.И.**

*В статье разработана научно-обоснованная Концепция повышения финансовой устойчивости организаций потребительской кооперации, способствующая развитию системы в рыночных условиях хозяйствования. Определена финансовая стратегия и возможности оптимизации структуры источников финансовых ресурсов. Предложена модель финансового обеспечения, включающая методики управления собственным, заемным капиталом и альтернативными источниками средств. Дана оценка результативности элементов (методик) модели на примере Коми региона.*

**Ключевые слова: финансовое обеспечение, потребительская кооперация, методология, концепция, финансовая стратегия, финансовые ресурсы, модель, методики.**

В условиях укрепления в России рыночных основ хозяйствования поиск научно-обоснованной финансовой стратегии развития потребительской кооперации переходит в ранг важнейшей народнохозяйственной задачи. Сохранение потребительской кооперации как единой и самобытной системы невозможно без обеспечения необходимыми финансовыми ресурсами, приращение которых должно осуществляться на основе укрепления экономического потенциала.

Миссия потребительской кооперации состоит в расширении участия системы в насыщении товарами и услугами потребительского рынка, создании развитой социальной инфраструктуры, укреплении продовольственного обеспечения и повышении занятости сельского населения. Реализация данной Миссии невозможна без активизации участия потребительской кооперации в приоритетных национальных проектах, Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 гг.

Для решения этих стратегических задач потребительская кооперация располагает определенным экономическим и финансовым потенциалом: Центральный союз потребительских обществ России объединяет 5035 организаций различных организационно-правовых форм, совокупный объем деятельности которых в 2008 г. составил 203,3 млрд. руб. и по сравнению с 2005г. увеличился на 46,8%. Организации

потребительской кооперации располагают собственными оборотными средствами в размере более 3 млрд. руб., ежегодный размер чистой прибыли составляет 3,1 млрд. руб.

Значительный вклад в развитие системы вносит Северо-Западный регион, на долю которого приходится 8,5 % всех кооперативных организаций, 10,2 % численности пайщиков, 7,8 % объема продаж территории, его организации формируют 10,8% всей получаемой чистой прибыли, 13,9% величины собственных оборотных средств. Многоаспектная деятельность потребительской кооперации создает необходимые условия для укрепления традиционных для северных территорий жизненных ценностей и видов хозяйственной деятельности.

Вместе с тем, анализ результатов многоотраслевой деятельности организаций потребительской кооперации России и Северо-Западного региона позволил выявить ряд негативных тенденций. Так, замедляются темпы прироста совокупного объема хозяйственной деятельности, оборотов общественного питания, промышленной продукции, оказания бытовых услуг населению. Не растут объемы закупок основных видов сельскохозяйственной продукции (молока и мяса). По Северо-Западному региону темпы прироста совокупного объема деятельности организаций в 2008 г. в сопоставимых ценах к 2000 г. сократились на 9,5%, оборотов розничной торговли и общественного питания, соответственно – на 8 и 9 %.

Основными причинами создавшегося положения в системе потребительской кооперации являются последствия экономического кризиса 90-х гг. XX столетия, повлекшие за собой:

- снижение объемов государственной финансовой поддержки;
- потерю устоявшихся внутрихозяйственных связей с крупными поставщиками и потребителями продукции и услуг;
- сохранение устаревшей организационно-функциональной структуры хозяйствования и управления;
- поверхностную оценку результатов хозяйственной деятельности, затрудняющую выбор долгосрочной финансовой стратегии развития;
- уменьшение производства сельскохозяйственной продукции в личных подсобных хозяйствах в связи с трудностями ее реализации;
- отсутствие конкурентных преимуществ на рынке товаров и услуг по сравнению с крупными компаниями.

В настоящее время чётко обозначились тенденции: снижения темпов роста прибыли и рентабельности, усиления диспропорций в соотношении собственных и привлечённых финансовых ресурсов для воспроизводственной и текущей деятельности, сокращения

возможностей привлечения средств внешнего финансирования. В системе потребительской кооперации России насчитывается 14,1 % убыточных организаций от общего числа хозяйствующих субъектов, в Северо-Западном регионе – 14,3 %. Следовательно, одним из базовых условий стабилизации экономики потребительской кооперации является создание целостной системы финансового обеспечения.

Проблема финансового обеспечения потребительской кооперации наиболее остро стоит перед организациями, осуществляющими деятельность в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях. Эти организации испытывают существенный недостаток финансовых ресурсов для расширения объемов текущей и инвестиционной деятельности, оказания бытовых услуг и обеспечения занятости населения.

Привлечение дополнительных финансовых ресурсов потребительскими союзами, функционирующими в зоне Севера, сдерживается дефицитом средств региональных и местных бюджетов. Из-за недостатка финансовых ресурсов возникают ограничения в подаче электроэнергии, трудности с расширением ассортимента товаров в розничной торговле. С каждым годом увеличиваются текущие расходы организаций по доставке товаров первой необходимости дорогостоящим авиатранспортом, длительному хранению основных групп продовольственных товаров.

Основные направления движения потребительской кооперации к рынку продекларированы Концепцией развития потребительской кооперации РФ до 2015 г., тогда как система в настоящее время нуждается в конкретных мерах рыночных преобразований.

Решение названных проблем предполагает создание научно-обоснованного финансового механизма реализации концепции развития организаций потребительской кооперации, ориентированного на увеличение доли собственных средств в общем объеме ресурсов, способствующего эффективному использованию заемных средств банков и пайщиков, а также привлечению внешних источников финансирования путем принятия в регионах целевых программ государственной поддержки развития потребительских союзов, уравнивания их в правах с сельскохозяйственными потребительскими кооперативами. В частности, требуется предоставление прав равного участия в реализации государственных программ, получении льготных инвестиционных кредитов, в поставках сельскохозяйственной продукции, закупаемой у населения для государственных и муниципальных нужд.

Кроме того, решение проблемы финансового обеспечения организаций потребительской кооперации сдерживается отсутствием современных фундаментальных

исследований, интегрирующих накопленные знания по развитию финансовых отношений и укреплению основ кооперативной собственности.

В современных условиях глобализации экономики исследование финансов потребительской кооперации должно основываться на раскрытии современной специфики воздействия на денежные потоки трёх основных факторов: соотношения форм собственности на каждом историческом этапе развития экономических субъектов и правовых основ их защиты, влияния отраслевых и территориальных особенностей формирования системы финансовых отношений, а также степени зависимости финансового потенциала отрасли от состояния мирового финансового рынка.

Как показало исследование, динамичное развитие системы потребительской кооперации в условиях рыночных отношений сдерживается недостаточной финансовой устойчивостью и прибыльностью организаций потребительской кооперации.

Изменение концептуальных подходов к развитию потребительской кооперации должно предусматривать формирование единых подходов к методологии финансового обеспечения в системе потребительской кооперации.

Общее представление о содержании понятия «методология финансового обеспечения» применительно к системе потребительской кооперации даёт блок-схема на рисунке 1.

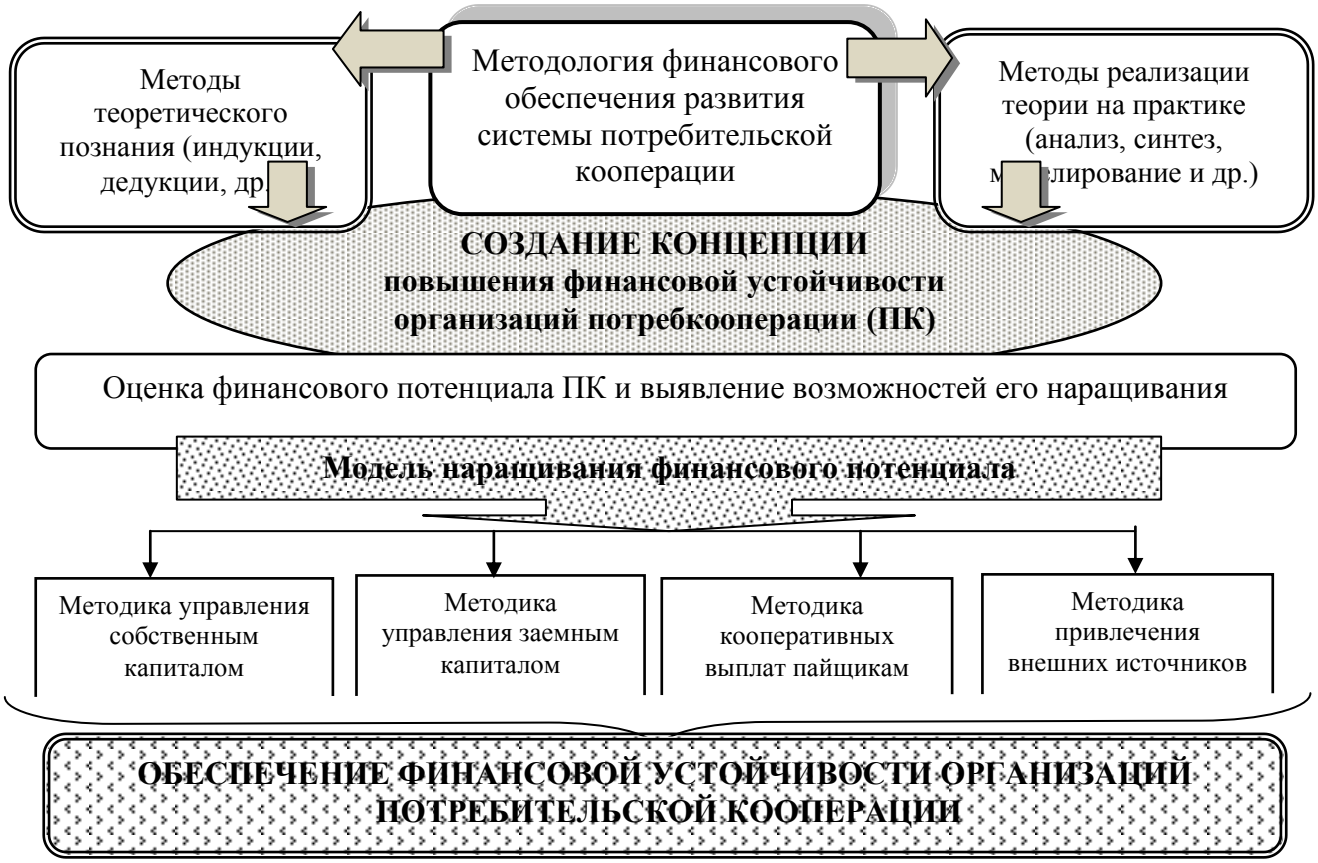


**Рис. 1.** Совокупность теоретических и практических методов реализации концепции обеспечения финансовой устойчивости потребительской кооперации.

Основу разработки любой концепции, претендующей на улучшение исследуемых процессов, составляет методология. На основе научной методологии автором разработана Концепция повышения финансовой устойчивости потребительской кооперации. Для претворения Концепции в

хозяйственную практику обоснована финансовая стратегия, предполагающая создание финансового потенциала, адекватного потребностям системы потребительской кооперации в рыночных условиях хозяйствования. Для оценки ранее созданной финансовой базы и ее наращивания в будущем предлагается модель управления финансовым потенциалом потребительской кооперации. Данная модель дает возможность определять показатель достаточности финансового обеспечения организаций потребительской кооперации, а именно оптимальную структуру собственных и привлеченных средств. Структура собственных и привлеченных средств может считаться оптимальной при опережающем темпе роста собственных средств над темпом роста заемных средств.

Изменение методологии формирования системы финансового обеспечения потребительской кооперации предполагает разработку концепции укрепления финансовой устойчивости ее организаций и определение финансовой стратегии на практике. Для этого необходимо обосновать финансовые потребности перспективного развития организаций потребительской кооперации в условиях рынка с учетом действия северного фактора и провести реорганизационные мероприятия во внутренней структуре управления при параллельном совершенствовании нормативно-правового регулирования взаимоотношений кооперативных собственников.

Выработка финансовой стратегии организации должна базироваться на комплексе методологических принципов и методов их реализации в реальной практике, учитывающих отраслевые особенности финансово-хозяйственной деятельности организаций системы потребительской кооперации.

Выбор стратегических целей должен быть ориентирован на увеличение темпов роста прибыли, приращение собственного капитала, минимизацию уровня финансового риска. Для достижения поставленных целей должны использоваться концепции и методический инструментарий учета фактора времени, доходности и риска. Приращение финансового потенциала организаций потребительской кооперации возможно за счет эффективного управления собственным и заемным капиталом и оптимизации их соотношения, а также путем расширения доступа к внешним источникам финансирования.

Финансовые потребности для стратегического развития организаций потребительской кооперации в условиях рынка были обоснованы на основе оценки

инвестиций в основной капитал, что дало возможность выявить возможности их дальнейшего роста. Оценка технологической структуры инвестиций в основной капитал в системе потребительской кооперации показала, что она характеризуется меньшей долей строительно-монтажных работ и большей долей оборудования по сравнению со среднероссийским уровнем. Доля строительно-монтажных работ в структуре инвестиций в 1985-2007 гг. снижалась более высокими темпами по сравнению с другими отраслями РФ. Это обусловлено тем, что в организациях потребительской кооперации темпы роста инвестиций явно недостаточны и большая доля средств вкладывается в приобретение активов, тогда как ранее в этой системе собственными силами создавались крупные производственные мощности.

Приведенные выше выводы подтверждаются анализом структуры и динамики инвестиций и источников их финансирования на примере организаций потребительской кооперации Республики Коми. Оценка воспроизводственной структуры инвестиций в 2000-2007 гг. свидетельствует, что наибольшая их доля в 2007 г. – 69,9% вкладывалась в приобретение основных средств, 19,9% – в строительство объектов, 10,2% – в их модернизацию и реконструкцию. Как свидетельствуют результаты исследования, практически весь объем инвестиций осуществлялся за счет собственных средств (99,6%), из них на долю амортизации приходилось 17,2%, прибыли – 82%, прочих привлеченных бюджетных средств в форме лизинга – 0,4%.

Таким образом, выявленная автором за 1996-2007 гг. тенденция сокращения объектов материально-технической базы в системе потребительской кооперации Северо-Западного региона по всем отраслям деятельности обусловлена недостаточными темпами расширенного воспроизводства. Из-за недостаточности финансовых ресурсов темпы роста инвестиций отстают от темпов роста совокупного объема деятельности и оборота розничной торговли. Приведенные в научном исследовании результаты формализованного анализа, дополненные оценкой данных финансовой отчетности организаций потребительской кооперации Коми региона, позволили рассчитать по предлагаемой автором методике уровень их среднегодовой потребности в финансовых ресурсах.

Согласно расчетам, величина средств, необходимых для расширения деятельности, развития материально-технической базы, создания новых рабочих мест, закупок сельскохозяйственной продукции, увеличения числа пайщиков, а также для покрытия убытков предприятий розничной торговли в расчете на год составляет 26,3 млн. руб. Для покрытия данной расчетной потребности в ресурсах необходима особая финансовая

политика, направленная на их увеличение как за счет внутренних, так и внешних источников.

В рамках предлагаемой финансовой стратегии усиления конкурентной состязательности организаций потребительской кооперации и в целях привлечения инвестиций разработана модель финансового обеспечения системы потребительской кооперации, включающая совокупность методик расчета финансовых ресурсов. Цель финансовой модели – прогнозировать состояние денежного потока в зависимости от влияния эндогенных и экзогенных факторов. Финансовая модель дает возможность более точной оценки финансово-экономических показателей при пороговых значениях задаваемых факторов. Общее представление о составе элементов модели (совокупности методик) дает блок-схема на рисунке 2.

**Рис.2.** Конфигурация элементов модели финансового обеспечения деятельности организаций потребительской кооперации.

Как свидетельствуют результаты исследования при росте доли чистой прибыли организаций потребительской кооперации Северо-Западного региона в величине чистой прибыли Центросоюза РФ остаются низкими показатели рентабельности продаж. Так, в 2007 г. средний показатель рентабельности продаж организаций региона составил 1,64% и был на 0,97 пункта ниже аналогичного показателя по Центросоюзу РФ. Низкой рентабельностью продаж характеризуются Карельский (0,65%), Вологодский (1,14%), Архангельский (1,44%).

Для преодоления негативной динамики необходимо внедрять в практику современные методы финансового менеджмента и инструменты управления доходами, расходами и финансовыми результатами (оптимизация издержек обращения, запасов, анализ безубыточности, бюджетирование), а также более широко использовать вариационные возможности при выборе методов учетной политики. Кроме того, преодолению убыточности организаций потребительской кооперации при реализации долговременных финансовых стратегий будет способствовать использование программно-целевых методов финансового планирования, прогнозирования прибыли на основе концепции добавленной стоимости.

Обоснованные автором возможности максимизации прибыли с учетом влияния переменных и постоянных затрат на примере Союза потребительских обществ Республики Коми и его организаций позволяют увеличить размер плановой прибыли, а тем самым, обеспечить постепенное наращивание финансового потенциала. Так, рассчитанный традиционными методами темп прироста плановой прибыли от продаж на 2008 г. составил 12,7% при заданном темпе роста выручки от продаж в 115% и снижения ее себестоимости в 114,9%.

Применение методики управления прибылью от продаж с использованием системы CPV, при том же росте выручки от продаж, позволяет достичь прироста прибыли в размере 18 %, который в последующие годы будет возрастать при снижении силы воздействия операционного рычага и увеличении запаса финансовой прочности.

Важным внешним источником увеличения собственного капитала в целях финансирования необходимых объемов расходов и обеспечения достаточного уровня доходов в потребительской кооперации является увеличение величины паевого фонда, привлекаемого за счет дополнительных паев. Проблема обостряется уменьшением количества пайщиков в системе потребительской кооперации. Так, по Центросоюзу РФ число пайщиков в 2008 г. по сравнению с 2000 г. сократилось на 46%, Северо-Западному региону – на 32%. Отмеченная тенденция приводит к снижению доли паевого фонда в величине собственного капитала потребительских обществ и их союзов, не способствует укреплению их независимости, снижает возможности их инвестиционного развития.

Механизм управления паевым фондом в целях прироста собственного капитала должен предусматривать:

- анализ состояния паевого фонда с учетом действующих на него факторов с точки зрения его достаточности для нормального ведения хозяйственной деятельности и обеспечения экономического интереса пайщиков;

- сравнительную оценку стоимости паевого капитала, привлекаемого за счет дополнительного кооперирования населения и цены заемного капитала;

- разработку действенной системы льгот и стимулов для привлечения пайщиков в систему потребительской кооперации.

Сравнительная оценка стоимости привлечения дополнительного паевого и заемного капитала свидетельствует о предпочтительности использования паевого капитала, стоимость которого составляет 6,0%, заемного – 11,6%. Привлечение дополнительного паевого капитала в рамках предлагаемой методики прироста собственного капитала может осуществляться различными приемами и способами, к которым следует отнести:

1) применение дифференцированного вступительного и паевого взносов пайщиков в зависимости от прожиточного минимума;

2) использование прогрессивной шкалы кооперативных выплат в зависимости от вклада пайщика в формирование паевого фонда.

Необходимость установления дифференцированной величины вступительного и паевого взносов для пайщиков диктуется тем, что в настоящее время размер этих взносов (максимального и минимального) в потребительских обществах не определен, и устанавливается общим собранием пайщиков. Как показывает практика деятельности потребительских обществ, величина взносов пайщиков является незначительной. Так, размер вступительного взноса составляет от 10 (для пенсионеров) до 50 руб., паевого взноса – от 100 до 1000 руб.

Принимая во внимание низкий темп роста паевого фонда в потребительских обществах, следует, на наш взгляд, увязать размер вступительного и паевого взносов с прожиточным минимумом по регионам. Это, при прочих равных условиях, продиктовано необходимостью применения современного научно-обоснованного подхода к установлению его величины для удовлетворения растущих финансовых потребностей пайщиков. Учитывая, что величина прожиточного минимума по потребительским союзам Северо-Западного региона в 2007 г. находилась в пределах от 3454 руб. в Псковской области – до 6296 руб. в Мурманской, автором предлагается дифференциация размеров вступительного и паевого взносов пайщиков в зависимости от прожиточного минимума.

Для привлечения дополнительного паевого капитала и усиления заинтересованности сельских жителей вступать в ряды пайщиков необходимо осуществлять кооперативные выплаты на паевые взносы. На наш взгляд, целесообразно установить прогрессивную шкалу кооперативных выплат в зависимости от вклада пайщика в формирование паевого фонда.

В соответствии с кооперативным законодательством на кооперативные выплаты может направляться до 20% чистой прибыли потребительских обществ. Вместе с тем, как показывает практика их деятельности, в настоящее время кооперативные выплаты почти не производятся по причине обесценения паевых взносов в связи с инфляцией в период экономического кризиса и отсутствия в большинстве потребительских обществ достаточной суммы чистой прибыли для кооперативных выплат. В прибыльных потребительских обществах ее величина в основном направляется на восстановление объектов материально-технической базы, значительно сократившейся при переходе на рыночные отношения и на деноминацию обесценившихся паев. В сложившейся ситуации актуальной задачей является разработка методики кооперативных выплат в сочетании с более широким использованием методов финансового прогнозирования. В научном исследовании автором предлагается методика кооперативных выплат в организациях потребительской кооперации, которая включает этапы разработки, представленные в таблице 1.

**Таблица 1**

**Расчет показателей кооперативных выплат по предлагаемой методике на примере Коми потребительского союза за 2005-2007 гг.**

| Показатели | Порядок расчета | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. |
|---|---|---|---|---|
| Рентабельность оборота (Ро),% | Пдн : Об | 3,46 | 3,25 | 3,99 |
| Оборачиваемость активов (Оа), дн. | Об : А | 5,15 | 5,56 | 5,49 |
| Экономическая рентабельность (Рэ),% | Рэ = Ро х Оа | 17,8 | 18,2 | 21,9 |
| Эффект финансового рычага (Эфр) | Эфр = (1-Но) х (Рэ-Пк) х Кз : Ск | 0,9 | 0,94 | 0,86 |
| Рентабельность собственного капитала (Рск),% | Рэр + Эфр | 11,9 | 11,7 | 15,3 |
| Темп прироста объема продаж (То) (норма) кооперативных выплат 20% | Рск х (1-Дкв) | 9,5 | 9,4 | 12,2 |
| Расчетная норма кооперативных выплат при увеличении Ро и Оа,% | $Ро_1$ = Ро + Δ Ро<br>$Оа_1$= Оа +ΔРо | 15 | 15 | 15 |
| Обеспечиваемая рентабельность собственного капитала (Рск),% | Рэр + Эфр | 17,5 | 21,2 | 23,6 |
| Обеспечиваемый темп прироста объема продаж (То),% | Рск х (1-Дкв) | 15 | 18 | 20 |
| Фонд кооперативных выплат (Фкв) (при Нкв = 20% (15%), млн. руб. | Чп х Дкв | 2,6 (2,0) | 2,8 (2,1) | 4,1 (3,1) |
| Размер кооперативных выплат на 1 пай (Укв), руб. | Фкв : Кп | 52 (40) | 66 (49) | 103 (77) |
| Норма кооперативных выплат (Ккв) | Квп : ЧПп | 0,2 (0,15) | 0,2 (0,15) | 0,2 (0,15) |

Обоснование автором методики кооперативных выплат и расчет ее показателей по одному из потребительских союзов Северо-Западного региона дают возможность

осуществления кооперативных выплат в пределах установленной нормы распределения чистой прибыли на паевые взносы. Градация размера кооперативных выплат на один пай осуществлена с использованием прогрессивной шкалы по критерию прожиточного минимума в 2007 г. и величины паевого взноса в каждом из потребительских союзов региона. Прогрессия зависит от вклада пайщиков в формирование паевого фонда. Дифференциация паевого взноса в зависимости от прожиточного минимума составляет основу разработки такой шкалы (таблица 2).

**Таблица 2**

**Шкала кооперативных выплат в зависимости от паевого взноса по потребительским союзам Северо-Западного региона, руб.**

| Потребительские союзы | Прожиточный минимум, 2007 г. | Паевой взнос | Выплаты на 1 пай, руб. | Количество паев пайщиков, тысяч | | | Кооперативные выплаты-всего, млн. руб. | | | К чистой прибыли, % | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Годы | | | | | | | |
| | | | | 2005 | 2006 | 2007 | 2005 | 2006 | 2007 | 2006 | 2007 |
| Псковский | 3454 | 100 | 45 | 115,2 | 112,1 | 109 | 5,2 | 5,0 | 4,9 | 6,2 | 5,3 |
| Новгородский | 4109 | 200 | 55 | 85,5 | 86,6 | 87 | 4,7 | 4,8 | 4,8 | 18,2 | 10,7 |
| Мурманский | 6296 | 600 | 115 | 21,1 | 21,1 | 21 | 2,4 | 2,4 | 2,4 | 240 | 96 |
| Ленинградский | 4009 | 200 | 55 | 71,5 | 67 | 64 | 3,9 | 3,7 | 3,5 | 7,9 | 5,2 |
| Коми | 5432 | 400 | 80 | 50,4 | 42,5 | 39,5 | 4,0 | 3,4 | 3,2 | 25,2 | 16,0 |
| Карельский | 4707 | 300 | 65 | 9,2 | 8,0 | 7,0 | 0,6 | 0,5 | 0,5 | 6,2 | 4,5 |
| Калининград-Ский | 4691 | 300 | 65 | 101,4 | 101,4 | 101 | 6,5 | 6,5 | 6,6 | 61,9 | 50,7 |
| Вологодский | 4007 | 200 | 55 | 73,8 | 71,7 | 70 | 4,1 | 3,9 | 3,9 | 9,2 | 8,3 |
| Архангельский | 4146 | 300 | 65 | 69,3 | 66,1 | 63 | 4,5 | 4,3 | 4,1 | 12,0 | 10,2 |

Расчеты свидетельствуют, что разработанная автором шкала кооперативных выплат для большинства потребительских союзов Северо-Западного региона не является напряженной. Согласно авторским расчетам, приведенным в таблице 2, кооперативные выплаты пайщикам в пределах 20% чистой прибыли могут производить большинство потребительских союзов, за исключением Калининградского и Мурманского. Мурманский потребительский союз, относящийся к зоне Севера, испытывает недостаток финансового обеспечения в силу влияния северного фактора. В практику хозяйственной деятельности потребительских союзов, не обеспечивающих достаточных темпов роста чистой прибыли, требуется внедрение эффективных методов управления объемами продаж, расходами и прибылью. В данных организациях общими собраниями пайщиков может быть временно установлен минимальный размер кооперативных выплат на один

пай, позволяющий применить норму распределения прибыли на эти цели, определенную кооперативным законодательством.

Для оценки эффективности использования заемных средств, авансированных в оборотный капитал, были предложены алгоритмы расчета, основанные на двух модифицированных методических подходах: использовании алгоритма финансового левериджа и сопоставительного анализа данных финансовой отчетности.

Сравнительный анализ показателей эффективности использования заемных средств за 2005-2007 гг. свидетельствует, что использование заемных средств было эффективным, так как за период исследования наблюдался прирост рентабельности собственного капитала в связи с использованием заемных средств. Вместе с тем, как показывают данные анализа, эффективность использования заемных средств снижается. Так, прирост рентабельности собственного капитала за счет использования заемных средств уменьшился до 0,9 пункта в 2005 г. до 0,6 в 2007 г. вследствие увеличения стоимости заемных средств и опережения темпов роста собственного капитала по сравнению с темпами роста заемного капитала. Так, при росте заемных средств на 119% средняя величина собственного капитала увеличилась на 139%.

Результаты расчетов, выполненные по второй методике, также подтвердили эффективность использования заемных средств. Вместе с тем наблюдается тенденция снижения рентабельности заемного капитала. Так, в 2007 г. этот показатель составил 1,7% и уменьшился по сравнению с 2005 г. на 1,4 пункта. Заемными средствами генерировалось прибыли меньше, чем в 2006 г. при росте величины заемного капитала на 126 % и увеличении среднего уровня процентной ставки за кредит с 12 до 15%.

Ориентируясь на полученный результат, автором была рассчитана конкретная величина заемных средств, необходимая организациям потребительской кооперации для нормальной хозяйственной деятельности. В основу расчета был положен алгоритм формирования бюджета движения денежных потоков по данным финансовой отчетности. Как отмечалось выше, в составе заемных средств организаций потребительской кооперации доля средств населения в виде кредитов и займов составляет до 30%. В связи с этим, согласно авторским расчетам, привлечение заемных средств от населения по более низкой процентной ставке, составляющей около 7-8%, позволяет потребительским обществам более рационально их использовать.

Расширение альтернативных источников финансирования по предлагаемой Модели финансового обеспечения потребительской кооперации может быть достигнуто за счет повышения темпов роста объемов продаж, увеличения закупок и заготовок сельскохозяйственной продукции, сырья для производства потребительских товаров, а

также развития объемов бытовых услуг, оказываемых сельскому населению. Для этого следует развивать традиционные виды деятельности, восстанавливать утерянные позиции в таких направлениях деятельности, как собственное производство продукции животноводства и растениеводства, заготовки лекарственного и технологического сырья, разрабатывать и внедрять новые формы деятельности (личные подсобные хозяйства, переработка дикоросов, производство продукции народных промыслов и др.). В работе обоснована позиция автора в отношении организации новых видов деятельности (производства народных промыслов, организации заготовки и переработки дикоросов), а также расширения источников их финансирования.

Организация и развитие новых видов деятельности потребуют соответствующего законодательного регулирования: принятия Законов: «О государственной поддержке потребительской кооперации», «О ремесленничестве», «О развитии территории коренных народов Севера», «О развитии сельских потребительских кредитно-сберегательных кооперативов», внесения поправок в действующий Закон о личных подсобных хозяйствах и др. Выполнение вышеназванных стратегических направлений развития потребительской кооперации в значительной степени будет зависеть от возможности привлечения дополнительных внешних источников финансирования.

Пополнению финансовых ресурсов организаций потребительской кооперации будет способствовать оказание им государством финансовой помощи в рамках реализации приоритетных национальных проектов, государственных программ развития сельского хозяйства, целевых программ поддержки малого и среднего бизнеса, региональных пилотных проектов.

Величина финансовых ресурсов может также пополниться за счет дополнительно привлеченных средств: доходов от государственных (муниципальных) займов и облигаций; лотерей органов местного самоуправления; инвестиционных ресурсов путем участия в конкурсах (тендерах), получения соответствующих грантов по обмену опытом; долевого участия в строительстве и др. Возможности их привлечения в полной мере будут зависеть от корректности отношений, складывающихся на потребительском рынке Севера между органами власти и управления субъектов Федерации, муниципальных образований и органами управления системы потребительской кооперации.

Методика привлечения альтернативных источников финансирования в систему потребительской кооперации должна основываться на эффективных методах государственного регулирования ее деятельности и особенно сегментов потребительского рынка, позволяющих обеспечить развитие местных рынков товаров и услуг. Выход организаций потребительской кооперации на местные товарные рынки с

сельскохозяйственной продукцией, закупаемой у населения, даст ей возможность стать «основным продавцом» за счет установления реальных розничных цен на продукцию. Это позволит значительно увеличить объемы продаж и финансовые результаты (по расчетам автора примерно на 2,1% в месяц).

Привлечению финансовых ресурсов в систему потребительской кооперации для финансирования программ ее развития, страхования имущества, ответственности и рисков организаций потребительской кооперации будут способствовать – аккумулирование средств в создаваемых собственных финансовых институтах; объединение финансовых ресурсов на основе государственно-кооперативного и частно-кооперативного партнерства путем взаимодействия организаций потребкооперации с крупными кредитными, инвестиционными и страховыми организациями, частными инвесторами.

Для оценки результативности элементов (методик) модели обеспечения финансовой устойчивости организаций потребительской кооперации на примере Коми региона был составлен прогнозный финансовой баланс Коми потребительского союза на 2008-2009 гг., фрагмент которого представлен в таблице 3.

**Таблица 3**

**Прогнозный баланс Союза потребительских обществ Республики Коми на 2008-2009 гг., млн. руб.**

| . Показатели | Отчетный баланс | | Прогнозный баланс с учетом темпа роста выручки и изменения структуры баланса | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | 2008 г. | 2009 г. |
| | | | 120 % | 120% | 130% |
| АКТИВ: | | | | | |
| Оборотные активы | 123,2 | 149,3 | 188,8 | 202,1 | 222,3 |
| Внеоборотные активы | 74,4 | 93,4 | 112,1 | 145,7 | 160,3 |
| БАЛАНС | 197,6 | 242,7 | 290,9 | 347,8 | 382,6 |
| ПАССИВ: | | | | | |
| Краткосрочные обязательства | 82,8 | 107,7 | 129,2 | 129,2 | 142,1 |
| Долгосрочные обязательства | 4,5 | 7,6 | 7,6 | 7,6 | 7,6 |
| Собственный капитал | 130,5 | 127,2 | 127,2 | 153,5 | 153,2 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | -20,2 | +0,2 | +20,9 | +57,8 | 79,7 |
| БАЛАНС | 197,6 | 242,7 | 290,9 | 347,8 | 382,6 |

При разработке его показателей были учтены результаты анализа активов и пассивов баланса, доходов, расходов и прибыли за 2000-2007 гг.

Расчеты показали, что в перспективном балансе в результате обеспечения более рациональной структуры финансовых источников вместо непокрытого убытка прошлых

лет формируется нераспределенная прибыль в 2008 г. в размере 57,8 млн. руб., в 2009 г. – 79,7 млн. руб., позволяющая увеличить объем инвестиций, обеспечить необходимый прирост собственных оборотных средств и осуществлять кооперативные выплаты.

Нормативные значения коэффициентов финансовой устойчивости обеспечиваются не только за счет формирования рациональной структуры источников средств, но и в результате использования предлагаемых автором эффективных методик управления доходами, расходами, прибылью, заемным капиталом, привлечения альтернативного финансирования.

Разработанная автором методология финансового обеспечения развития системы потребительской кооперации может быть использована для разработки и реализации финансовых стратегий другими хозяйствующими субъектами, поскольку она базируется на прогрессивных методах экономического и финансового анализа, апробированных практикой.

**Список литературы**

1. Ильина, Л.И. Разработка методологии финансового обеспечения развития системы потребительской кооперации. Сыктывкар: Коми книжное издательство, 2006.

2. Ильина, Л.И. Возможности внедрения бюджетирования в системе потребительской кооперации // Финансы и кредит, 2007. № 23.

3. Ильина, Л.И. Оценка влияния северного фактора на финансовое обе-спечение потребительской кооперации // Региональная экономика-теория и практика, 2007. № 6.

4. Ильина, Л.И. Роль концепции развития Севера в финансовом обеспечении потребительской кооперации // Региональная экономика-теория и практика, 2007. № 8.

5. Ильина, Л.И. Применение финансовых моделей управления бизнесом в системе потребительской кооперации // Финансы и кредит, 2007. № 39.

6. Ильина, Л.И. Возможности развития малых форм хозяйствования в системе потребительской кооперации // Предпринимательство, 2007. № 4.

7. Ильина, Л.И. Обоснование стратегии управления финансами в системе потребительской кооперации // Экономический анализ: теория и практика, 2008. № 11.

8. Ильина, Л.И. Оценка финансового потенциала в системе потребительской кооперации // Экономический анализ: теория и практика, 2008. №15.

9. Ильина Л.И. Роль потребительской кооперации в социально-экономическом развитии Северо-Западного региона //Региональная экономика-теория и практика, 2008. № 27.

# ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Мигунов А.А.**

*В данной статье автор в статье подробно рассматривает тему определения финансовой политики предприятия на примере иностранной нефтедобывающей компании Оверсиз Ойл Лтд. Свое исследование автор начинает с анализа общей структуры управления компанией, а также с рассмотрения общих положений финансовой политики предприятия. Помимо этого, уделено внимание рассмотрению используемым методам управления финансами и проводится анализ применяемых инструментов реализации системы управления финансовыми ресурсами. С учетом немаловажности аспекта планирования в деятельности любой компании, а тем более, в части управления финансовыми ресурсами автор также проводит рассмотрение основных этапов бюджетного планирования.*

**Ключевые слова: финансовая политика, инвестиции, предприятие, структура управления, методы управления финансами, бюджетное планирование, портфель активов, ранжирование, информационные технологии, жизненный цикл ИТ-проектов, дисконтированный доход окупаемости инвестиций.**

В системе мер, направленных на повышение эффективности работы предприятия, укрепление его финансового положения, повышение его финансовой устойчивости, важное место занимают вопросы рациональной организации финансов предприятия.

Эффективное управление финансовыми ресурсами предприятия есть не только эффективное использование финансовых и денежных фондов, но и эффективность процесса их формирования.

Необходимым условием функционирования предприятия является наличие у него капитала. Однако только этого явно недостаточно. Благополучие предприятия зависит еще и от того, насколько эффективно производится управление этим капиталом. Большое количество опубликованных сведений по вопросам управления может создать видимость достаточности теоретических и практических наработок для того, чтобы для конкретного случая сделать выбор и реализовать его. Вместе с тем, опыт деятельности предприятий различных направлений показывает, что на самом деле управление - это пока что более искусство, чем строго разработанная методика. Для того чтобы научиться эффективно управлять капиталом, необходимо хорошо знать его экономическую природу, структуру,

особенности каждой составляющей, характер качественных и функциональных зависимостей от определяющих факторов.

Природа капитала, его сущность приковывала к себе внимание экономической мысли на протяжении столетий. На ранней стадии развития современного общества классическая политэкономия связывала природу капитала с определенными видами богатства. Именно тогда была разработана теория факторов производства (Ж.Б.Сэй). Марксистской наукой подобный подход был раскритикован как необоснованный. Она связывала доход, получаемый на капитал, только с одним фактором - рабочей силой. Участие предпринимателя не учитывалось вообще. В лучшем случае ему отводилась роль быть одним из элементов совокупной рабочей силы.

С развитием общественного разделения труда, усложнением межхозяйственных связей, ростом сферы услуг рождается и получает серьезное развитие субъективистская теория капитала. Так С.Фишер считал, что капитал есть необходимое условие всякого производства, а любое богатство рождает определенные услуги, которые можно рассматривать как доход всего капитала.

По мере развития денежной системы общества, роста ее экономического влияния формировались монетаристские воззрения на капитал, отождествлявшие его сущность с денежной природой. М.Фридман и другие представители чикагской школы отождествляют капитал с движением различных денежных форм - денег, ценных бумаг, а доход - с процентом.

Далее речь пойдет о вопросах управления финансовыми ресурсами на примере компании Оверсиз Ойл Лтд. Однако при рассмотрении структурных проблем следует принимать во внимание всю сложность взаимосвязей, возникающих внутри Компании, являющейся по сути единым целым, принадлежащей на правах собственности материнской компании ОАО «Оверсиз». Такое разделение представляется целесообразным с точки зрения, во-первых, заинтересованности вышеназванных структур в получении прибыли (денежного притока), во-вторых, с позиции снижения финансовых рисков в рамках возникающих гражданско-правовых и иных обязательств. Кроме того, стоит отметить что Оверсиз Ойл Лтд. компания холдингового типа, в ее состав входит целый ряд различных юридических лиц осуществляющих свою деятельность в различных странах.

С другой стороны, такая форма организации управления Компанией не способствует эффективному финансовому менеджменту, так как утрачивается такое важнейшее свойство финансовых ресурсов как мобильность: маневрирование денежными ресурсами ограничивается законодательными рамками, фактически движение финансовых ресурсов

внутри Компании становится возможным в единичных случаях - на основе Договоров займа между отдельными юридическими лицами

В настоящее время представляется обоснованным рассмотрение денежных потоков Компании в разрезе направлений деятельности, имея в виду, что каждое отдельное юридическое лицо представляет собой определенное направление деятельности в определенном регионе.

Имея в виду, что денежные потоки между юридическими лицами носят систематический характер, модель управления движением финансовых ресурсов Компании должна придерживаться принципа строго целевого использования финансовых ресурсов по отдельным направлениям деятельности.

Итак, перейдем к рассмотрению структуры капитала акционерного общества.

*Собственный капитал* акционерного общества состоит из следующих частей:

- акционерного капитала;
- добавочного капитала;
- резервного капитала;
- нераспределенной прибыли.

Акционерный капитал - основа общества, его фундамент. Однако в различные времена он играет разную роль. Законодательно его величина регулируется прямо или косвенно. В одном случае устанавливается минимальная величина уставного (акционерного) капитала для предприятия, занимающегося тем или иным видом деятельности. В другом - регулирование производится через связь с другими реальностями, например, с резервным фондом.

При образовании общества каждый учредитель получает количество акций, пропорциональное внесенной доле, на которую он также будет претендовать при проведении ликвидационных мероприятий. Поэтому можно сказать, что акционерный капитал определяет задолженность общества акционерам. Она имеет различный характер.

Закон "Об акционерных обществах" допускает производить также реструктуризацию акционерного капитала. До 25 процентов его могут составлять привилегированные акции. Несмотря на их небольшую долю, они могут использоваться как дополнительный инструмент при организации управления обществом.

Добавочный капитал представляет собой эмиссионный доход от размещения акций и резервы, полученные при переоценке основных средств. В настоящее время эта составляющая не всегда отражает реальные источники собственных средств предприятия.

Так, переоценка осуществляется с использованием определенных коэффициентов, которые могут быть и не согласованы жестко с реальными рыночными показателями.

Проблема получения эмиссионного дохода возникает лишь тогда, когда увеличение уставного капитала происходит не по результатам переоценки. Однако здесь возможности общества довольно ограничены, так как имеющаяся необходимость привлечения посредников и реальная конъюнктура рынка уменьшают величину дохода.

Резервный капитал формируется из прибыли общества для использования в определенных ситуациях. Иногда допускается выплата дивидендов по привилегированным акциям из этого фонда. Величина и порядок формирования резервов определяются нормативными документами и Уставом общества.

Нераспределенная прибыль также является источником собственных средств общества. Она может использоваться как для развития производства, так и для увеличения уставного капитала. Необходимость накопления прибыли диктуется рентабельностью ее использования, величиной доходов, получаемых акционерами, нормативными и налоговыми ограничениями, установленными для компаний данного вида. Размер прибыли зависит от методов учета материальных запасов, начисления амортизации основных средств и нематериальных активов, способа признания прибыли и пр. Вследствие этого предприятие может отчислять различную сумму прибыли в фонды, а также использовать ее для собственного развития.

*Заемные средства* также можно разделить на:

краткосрочные обязательства;

долгосрочные обязательства;

кредиторскую задолженность.

Структура капитала представляет собой соотношение между собственными и заемными источниками средств предприятия. Иногда термин "структура капитала" используется для долгосрочных средств: долгосрочный долг, привилегированная акция или обыкновенная акция. Однако, из-за растущего использования краткосрочного долга на постоянной основе (в частности, т.н. "устойчивых пассивов") при определении структуры капитала целесообразно использовать всю правую сторону (пассив) баланса.

Применительно к акционерному обществу, структура капитала - соотношение долей ценных бумаг (обыкновенных и привилегированных акций, облигаций), используемых предприятием для привлечения финансовых ресурсов.

Следует отметить, что ценность фирмы может быть повышена как благодаря эффективному вложению средств в активы, так и правильному определению структуры

капитала. Анализ источников финансирования целесообразно проводить в комплексе с анализом сложившегося соотношения заемных и собственных средств предприятия.

**Система управления Компанией**

Прежде чем перейти непосредственно к определению политики управления финансовыми ресурсами Оверсиз Ойл Лтд. необходимо описать систему управления Компанией в целом.

Цель Системы управления Компанией - создание организационных условий для эффективного использования ресурсов и максимизации стоимости Компании. Действие Системы управления Компанией распространяется на все предприятия Группы. При этом применительно к предприятиям, в уставном капитале которых доля Оверсиз Ойл Лтд. (или его соответствующей дочерней компании) составляет 50 и менее процентов, или деятельность которых осуществляется на основании базовых правоустанавливающих документов (Соглашение о разделе продукции (СРП) и т.д.), настоящий документ применяется в части, не противоречащей учредительным документам таких предприятий или положениям указанных правоустанавливающих документов или законодательству страны регистрации предприятия. Компания осуществляет развитие и управление международными проектами в области разведки и добычи углеводородов, а именно – осуществляет управление нефтегазовыми активами за рубежом и предприятиями, в которых прямо или косвенно владеет акциями или долями участия.

Компания осуществляет следующие виды деятельности, направленные на создание акционерной стоимости и реализацию корпоративной стратегии при соблюдении корпоративных стандартов управления:

- ***управление активами на стадии разработки и добычи*** - деятельность по управлению разработкой месторождений и добычей углеводородов;
- ***управление активами на стадии геологоразведки*** - деятельность по управлению разведкой потенциальных месторождений углеводородов;
- ***управление развитием бизнеса*** - деятельность по поиску и приобретению новых активов на стадиях геологоразведки и разработки и добычи и по оптимизации действующего портфеля активов Компании;
- ***управление предоставлением сервисов*** - деятельность по управлению выполнением работ и услуг по поддержке всех видов деятельности Компании и ее бизнес-процессов.

**Финансовая политика** Оверсиз Ойл Лтд.

Итак, в чем заключается предметная область финансовой политики Оверсиз Ойл Лтд.? Это определение политики Компании в отношении построения финансовой

стратегии, мониторинга ее исполнения, корректной формы постановки финансовых целей, задач, решаемых в рамках реализации процесса «управления финансами» и соответствующих подпроцессов, а также система эффективного управления финансами необходима для обеспечения эффективного управления активами и пассивами, обеспечения устойчивого непрерывного функционирования и развития Компании путем обеспечения эффективного управления и активами и пассивами, обеспечения своевременной идентификации, грамотного управления (предотвращения или минимизации) рисков, представляющих угрозу бизнес деятельности Компании.

*Стратегия* (Корпоративная стратегия) — это иерархическая совокупность основных компонентов (миссии, целей, задач, ключевых показателей деятельности), определяющая принципы и основные направления деятельности компании. Корпоративная стратегия как процесс определяет последовательность решения стратегических задач и реализации операционной и функциональной стратегий для достижения стратегических целей.

*План* - это перечень утвержденных к исполнению конкретных задач (работ), необходимых для достижения поставленной цели. План имеет достаточную для контроля степень детализации и выполняет функции координации деятельности различных исполнителей

*Бюджет* - количественное выражение (финансовое, натуральное) технико-экономических и оперативно-календарных планов как отдельных подразделений Группы, так и Компании в целом.

*Оборотный капитал (working capital)* — текущие активы, возобновляемые с определенной регулярностью для обеспечения текущей деятельности, вложения в которые как минимум однократно оборачиваются в течение года или одного производственного цикла.

*Стандарты управления рисками FERMA* - стандарты, принятые Федерацией европейских ассоциаций риск-менеджеров.

Любое управление требует в первую очередь понимания целей управления. Основная финансовая цель управления финансовыми ресурсами Компании — максимизация стоимости, которая достигается посредством реализации двух нижестоящих целей — Увеличение эффективности и Рост будущего потенциала.

Увеличение эффективности реализуется путём достижения следующих подцелей:

- увеличение рентабельности капитала;
- снижение затрат на капитал;
- оптимизация структуры задействованного капитала.

Рост будущего потенциала заключается в следующем:

- расширение спектра возможностей по принятию решений в области управления активами и пассивами;

- управление факторами неопределённости.

В рамках управления финансами выделяются два основных процесса: Управление активами и пассивами; Управление рисками. Взаимосвязь процессов и целей финансовой политики реализуется в соответствии с нижеследующей диаграммой (рис. 1).

Рис. 1. Взаимосвязь процессов и целей финансовой политики

Для реализации поставленных целей используются следующие методы:

1. Управление активами и пассивами:

1.1 Управление активами:

- Централизация корпоративного финансового управления;
- Обеспечение сохранности активов (классификация, инвентаризация, учет);
- Управление имуществом на основе объективной оценки стоимости;
- Использование портфельного подхода к управлению активами, гибкость в условиях финансирования, гибкость в принятии инвестиционных решений;
- Обязательная экспертиза налоговых условий транзакций;

- долгосрочные финансовые планы являются частью стратегических и долгосрочных планов развития компании и отдельных проектов;
- делегирование полномочий финансового управления проектами на региональный уровень территориально-производственных предприятий (далее ТПП).

Управление пассивами:

- Привлечение внешнего финансирования, в первую очередь, без регресса на материнскую компанию;
- Диверсификация источников финансирования;
- Приоритет привлечения проектного финансирования от ЕБРР, IFC или Всемирного Банка на конкурентных условиях, предпочтение отдается данным кредитным организациям;
- Максимизация кредитного потенциала и его реализация путем использования потенциала проектного финансирования;
- Финансирование инвестиционных потребностей долгосрочными кредитами (matching principle);
- Рационализация структуры источников финансирования, исходя из баланса стоимость/гибкость и принципа максимизации гибкости;
- Наличие мобилизованного финансового резерва. Поддержание финансовой гибкости, необходимой для эффективного финансирования сделок по слияниям и поглощениям и для достижения стратегических ориентиров компании;
- Приоритет финансирования масштабной инвестиционной программы по международным проектам, закрепленный в дивидендной политике;
- Увязка краткосрочных финансовых планов с долгосрочными программами;
- Использование механизмов перераспределения капитала путем консолидации инвестиционных программ отдельных проектов, изыскания возможностей по финансированию через эффективный с точки зрения налогообложения и прозрачный механизм централизации и последующего реинвестирования средств на уровне Головной компании группы или путем заимствований.

1.3. Управление оборотным капиталом:

- Централизация управления ликвидностью в корпоративном центре;
- При финансировании оборотного капитала используется принцип сопоставления по срокам (maturity matching approach), при котором каждая часть активов должна быть соотнесена с финансовым инструментом, сроки погашения которого соотносятся с временными рамками потребностей в оборотных активах;

- Установление целевых уровней по доходности управления денежными средствами, доходности задействованного капитала, оборачиваемости неденежных составляющих оборотного капитала исходя из требований акционеров и рыночных условий;
- Минимизация средств, не размещенных в соответствии со стратегией управления свободными денежными средствами, до уровня минимальных остатков, гарантирующих непрерывность бизнеса.

2. Управление рисками:

- Интегрированная система управления корпоративными рисками соответствует стандарту ISO/IEC Guide 73 и стандартам FERMA
- Соответствие международным стандартам в области промышленной безопасности ISO 14001:1996 и OHSAS 18001:1999;
- Размещение рисков на локальных и международных рынках перестрахования производится, по возможности, с использованием кэптивной и/или уполномоченной страховой/перестраховочной компании, либо на тендерной основе;
- При размещении рисков на международных рынках перестрахования используются перестраховщики с надлежащим уровнем финансовой надежности в соответствии с оценкой признанных международных рейтинговых агентств на базе международных условий, общепринятых в нефтегазовой индустрии, при условии использования адекватного уровня применяемых франшиз;
- Минимизация риска потери ликвидности в краткосрочной перспективе;
- Планирование создания целевых фондов на покрытие рисков, развитие бизнеса;
- Поддержание эффективной с налоговой точки зрения холдинговой структуры группы с распределением функций и задач между компаниями / бизнес единицами группы;
- Наличие системы контроля за целевым использованием средств на уровне ТПП и определение лимита финансовой ответственности ТПП.

3. Мониторинг.

Мониторинг охватывает три основные области:

- контроль эффективности;
- контроль рисков;
- контроль исполнения процедур управления финансами.

Контроль эффективности реализуется в виде процедуры сопоставления значений фактически достигнутых параметров с их ранее запланированным уровнем, с конкурентным уровнем, с уровнем прошлых периодов в сопоставимых условиях. При

необходимости производится декомпозиция и выявляются факторы, влияющие на достижение установленных ключевых показателей деятельности (далее КПД).

Контроль рисков обеспечивает исполнение предписанных процедур в полном объеме и функционирование всех систем контроля на должном уровне. Качественный мониторинг помогает отслеживать статус текущего риска, определить, достигнут ли желаемый результат от внедрения тех или иных мер в области управления рисками, собрана ли достаточная информация для принятия решений и была ли информация, подготовленная владельцами риска, использована для снижения степени риска на предприятии. Процесс мониторинга должен также давать информацию об и эффективности управления рисками, которая определяется путем сравнения стоимости управляющих мероприятий и изменения величины ожидаемого ущерба.

Контроль исполнения процедур управления финансами реализуется в виде регулярных процедур проверок, в том числе выездных проверок в ТПП, через анализ замечаний, выявленных в ходе проведения внутреннего аудита.

**Инструменты реализации системы управления финансовыми ресурсами Компании**

В политике построения и реализации финансовой стратегии, достижения финансовых целей и задач можно выделить множество инструментов, или иначе говоря - подпроцессов. В рамках системы управления финансовыми ресурсами Компании, можно выделить следующие подпроцессы:

- Управление акционерной стоимостью – подпроцесс «Управление акционерной стоимостью» - концепция управления, направленная на качественное улучшение системы принятия стратегических и оперативных решений на всех уровнях организации за счет концентрации усилий всех лиц, принимающих решения, на ключевых факторах стоимости.
- Политика в области обеспечения финансирования – подпроцесс «Обеспечение финансирования» - подходы и принципы, в области обеспечения финансирования планируемой инвестиционной программы, при разных сценариях развития внешней и внутренней среды.
- Положение о внешнем заимствовании – подпроцесс «Обеспечение внешнего заимствования» - деятельность по обеспечению внешнего финансирования. Осуществляется с учетом и на основе долгосрочной финансовой стратегии Компании, а также среднесрочных (3 года), краткосрочных (1 год), квартальных и месячных планов.

- Положение об управлении оборотным капиталом компаний группы - Подпроцесс «Управление оборотным капиталом» – деятельность по формированию оптимального размера, структуры и доходности оборотного капитала, обеспечивающих ликвидность в целях полного и своевременного исполнения обязательств Компании
- Положение о системе управления денежными средствами международных проектов – подпроцесс «Управление денежными средствами международных проектов» - формирование эффективной, управляемой и прозрачной системы денежных потоков с целью обеспечения своевременного и полного исполнения внутренних и внешних платежных обязательств компаний группы, и получения максимально возможной прибыли от размещения временно свободных денежных ресурсов, усиления финансовой дисциплины и повышения качества планирования на региональном уровне. (Процедура размещения денежных средств на открытом рынке, Принципы определения доходности использования свободных денежных средств)
- Политика управления корпоративными рисками - подпроцесс «Управление корпоративными рисками» - система Компании в отношении целей, задач, классификации рисков, методов их мониторинга и места управления корпоративными рисками в организационной структуре Оверсиз Ойл Лтд. Производственная деятельность Оверсиз Ойл Лтд. и компаний, входящих в его группу, включающая добычу и реализацию углеводородов, а также иные виды деятельности, связана с наличием широкого спектра рисков, носящих производственный, финансовый, юридический, социальный и политический характер. Наличие и возможность реализации этих рисков не должны влиять на достижение стратегических целей Оверсиз Ойл Лтд.. Система эффективного управления корпоративными рисками необходима для обеспечения устойчивого непрерывного функционирования и развития Группы путем своевременной идентификации, грамотного управления (предотвращения или минимизации) рисков, представляющих угрозу бизнесу и репутации Оверсиз Ойл Лтд., здоровью персонала, а также имущественным интересам акционеров и инвесторов (Положение о системе управления корпоративными рисками)
- Положение об управлении рыночными рисками – подпроцесс «Управление рыночными рисками» - деятельность по управлению рыночными рисками – определение возможного негативного влияния на деятельность и стоимость Компании изменений процентных ставок, цен на нефть и нефтепродукты,

валютных курсов и минимизация подверженности Компании этому влиянию. (Процедура формирования реестра рисков, Методика описания и оценки корпоративных рисков )

- Положение о системе бюджетного планирования и контроля - Подпроцесс «Управление бюджетным планированием» - деятельность по формированию бюджетов на краткосрочную и среднесрочную перспективу с учетом потенциалов и стратегических ориентиров
- Регламент проведения портфельного анализа - Подпроцесс «Проведение портфельного анализа» - поддержка успешного развития бизнеса путем оптимизации соотношений значений показателей портфеля активов (действующих и потенциальных) и вероятностей достижений таких значений.
- Положение о заимствовании – подпроцесс «Заимствование» - обеспечение рационального использования свободных финансовых ресурсов компаний, входящих в группу Оверсиз Ойл Лтд., с целью финансирования приоритетных направлений деятельности группы Оверсиз Ойл Лтд., покрытия кассовых разрывов бюджетов всех уровней в рамках Группы, а также повышения эффективности контроля за целевым характером использования и возвратностью кредитных ресурсов в группе Оверсиз Ойл Лтд.. Данный подпроцесс определяет основы единых требований и стандартов к порядку предоставления займов, гарантий и поручительств предприятиям группы Оверсиз Ойл Лтд., проведения по ним расчетов и возврата средств (Положение о комитете по заимствованиям)
- Инвестиционная политика – подпроцесс «Инвестиционное планирование» - определяет основные элементы и принципы принятия управленческих решений, связанных с инвестиционной деятельностью.

Подводя некоторый промежуточный итог, в системе управления финансовыми ресурсами можно выделить основную триаду – планирование, осуществление и контроль. С целью анализа существующей системы управления финансовыми ресурсами Компании, рассмотрим более подробно наиболее важные из вышеуказанных подпроцессов, в соответствии выделенными выше направлениями.

1. Бюджетное планирование и контроль осуществляется с целью обеспечения эффективного и сбалансированного использования финансовых ресурсов и достижения стратегических экономических показателей деятельности Компании.

Схематично, процесс бюджетного планирования можно отобразить следующим образом (рис. 2):

Рис. 2. Процесс бюджетного планирования

Бюджеты формируются на среднесрочный и краткосрочный горизонты планирования:

- Среднесрочный горизонт: Бюджет на 3-х летний период с годовой разбивкой.
- Краткосрочный горизонт: Бюджет на год с поквартальной разбивкой. Актуализация квартальных Бюджетов перед началом соответствующего квартала.

Порядок формирования планов и бюджетов по активам на стадии разработки и добычи и по активам на стадии геологоразведки:

- Менеджеры на основе доведенных стратегических КПД и целевых ориентиров в соответствии с регламентом и сроками предоставления планово-бюджетной отчетности формируют 3-х летний/годовой бюджет актива;
- 3-х летний/годовой бюджет проходит обязательную экспертизу в Корпоративном сервисном центре и утверждается Генеральным директором Компании;
- Менеджеры на квартальной основе формируют инициативы по оптимизации бюджета актива для достижения более напряжённых показателей.

Порядок формирования планов и бюджетов блока развития бизнеса:

- Заместитель генерального директора по стратегии и развитию бизнеса на основе утвержденной стратегии Компании с учетом стратегии развития по действующему

портфелю активов и текущего портфеля новых активов, формирует 3-х летний/годовой план по приобретению/продаже активов и входа в новые ГР-активы в соответствии с регламентом и сроками предоставления планово-бюджетной отчетности;

- 3-х летний/годовой план проходит обязательную экспертизу в Корпоративном сервисном центре и утверждается Генеральным директором Компании;
- Заместитель генерального директора по стратегии и развитию бизнеса ежеквартально на основе уточненных и согласованных должностными лицами компаний группы Оверсиз Ойл Лтд. планов работ формируют квартальный бюджет блока развития бизнеса.

Порядок формирования планов и бюджетов по сервисным центрам:

- Руководители сервисных центров на основе согласованных с активами и должностными лицами компаний группы Оверсиз Ойл Лтд. планами оказания сервисов, а также целевых организационных структур в соответствии с регламентом и сроками предоставления планово-бюджетной отчетности формируют годовой план сервисного центра.
- годовой план проходит обязательную экспертизу в Корпоративном сервисном центре и утверждается Генеральным директором Компании;
- Руководители сервисных центров ежеквартально на основе уточненных и согласованных с активами и должностными лицами компаний Группы планов оказания сервисов формируют квартальный бюджет сервисного центра.

Бюджет Компании формируется путём консолидации бюджетов по отдельным компаниям Группы в соответствии с принципами US GAAP и учётной политикой Компании.

Кроме того, формируются бюджеты по видам деятельности, путём консолидации бюджетов отдельных компаний, относящихся к данному виду деятельности.

**Описание основных этапов бюджетного планирования.**

Процесс бюджетного планирования состоит из следующих этапов:

1. Формирование 3-х летнего/годового Бюджета:

Этап №1 - Установление стратегических КПД - Установление стратегических КПД согласно базовому варианту стратегии

Этап №2 - Установление бюджетных заданий - Установление бюджетных заданий согласно стратегическим КПД и Целевым ориентирам

Этап №3 - Формирование Бюджета в соответствии с установленными бюджетными заданиями - Формирование Менеджерами активов / руководителями сервисных центров Бюджетов на основе целевых ориентиров и установленных бюджетных заданий. Цель: формирование годовых планов на основе стратегии актива.

Этап №4 - Направление Бюджета Заместителю генерального директора по экономике и финансам/Казначею, Первому заместителю генерального директора по разработке и добыче, Заместителю генерального директора по геологоразведке, направление сформированных планов Заместителю генерального директора по экономике и финансам/Казначею, а также направление Инвестиционной программы Первому Заместителю генерального директора по разработке и добыче (активы на стадии разработки и добычи), Заместителю генерального директора по геологоразведке (активы на стадии геологоразведки).

Этап №5 - Функциональная экспертиза Бюджета - Экспертиза представленного годового плана функциональными подразделениями Корпоративного сервисного центра. - Функциональные подразделения рассматривают годовые планы активов, сервисных центров на предмет соответствия установленным целевым ориентирам и стратегическим КПД.

Этап №6 - Предварительная защита Бюджета в Компании - Защита годового плана по активам и консолидировано по Группе. На данном этапе окончательно формируется проект Бюджета для согласования с партнёрами и в головной компании.

Этап №7 - Согласование Бюджета с партнерами - Согласование с партнерами по активам на заседаниях управляющих органов, а также согласование в головной компании. Необходимость обусловлена соглашениями акционеров по активам, а также нормативными документами.

Этап №8 - Внесение корректировок в Бюджет - При необходимости, внесение корректировок в Бюджет по результатам рассмотрения на Управляющих органах активов.

Этап №9 - Окончательная защита и утверждение Бюджета в Компании

2. Формирование квартальных Бюджетов

Этап №1 - Установление бюджетных заданий - Установление бюджетных заданий согласно стратегическим КПД и Целевым ориентирам.

Этап №2 - Формирование Бюджета в соответствии с КПД - Формирование Менеджерами активов/ руководителями сервисных центров квартальных Бюджетов с учетом Бюджетных заданий, соответствующих целевому варианту стратегии, с отдельным указанием расходов, связанных с их достижением, а также с учётом необходимости реализации бизнес-инициатив.

Этап №3 - Направление Бюджета Заместителю генерального директора по экономике и финансам/ Казначею, Первому Заместителю генерального директора по разработке и добыче, Заместителю генерального директора по геологоразведке. Направление сформированных Бюджетов Заместителю генерального директора по экономике и финансам/Казначею, а также направление Инвестиционной программы Первому Заместителю генерального директора по разработке и добыче (активы на стадии разработки и добычи), Заместителю генерального директора по геологоразведке (активы на стадии геологоразведки).

Этап №4 - Функциональная экспертиза Бюджета - В случае принятия решения Заместителем генерального директора по экономике и финансам/ Казначеем о целесообразности данного этапа – экспертиза представленного квартального Бюджета функциональными подразделениями Корпоративного сервисного центра. - Функциональные подразделения рассматривают квартальные планы активов, сервисных центров на предмет соответствия установленным целевым ориентирам и стратегическим КПД и соответствия предлагаемых бизнес-инициатив критериям эффективности.

Этап №5 - Защита Бюджета - Рассмотрение квартального Бюджета по активам и консолидировано по Группе. На данном этапе окончательно формируется проект Бюджета для согласования с партнёрами.

Этап №6 - Согласование Бюджета с партнерами - Согласование с партнерами по активам на заседаниях управляющих органов, а также согласование. Необходимость согласования с партнёрами обусловлена соглашениями акционеров по активам.

Необходимость согласования в головной компании обусловлена нормативным документами головной компании.

Этап №7 - Внесение корректировок в Бюджет - При необходимости, внесение корректировок в Бюджет по результатам рассмотрения на Управляющих органах активов.

Этап №8 - Окончательная защита и утверждение Бюджета в Компании.

Контроль Бюджета и полномочия должностных лиц по отклонениям от утвержденного Бюджета по контролируемым статьям затрат.

1. Ответственность должностных лиц за контроль и исполнение Бюджета:
   - ответственность за Бюджет по виду деятельности несёт должностное лицо Оверсиз Ойл Лтд., ответственное за соответствующий вид деятельности.
   - ответственность за Бюджет по ГР активам, а также активам на стадии разработки и добыче несут менеджеры соответствующих активов;

- ответственность за Бюджет по сервисным центрам несут руководители соответствующих сервисных центров.

2. Должностные лица обладают полномочиями по отклонениям от утверждённого Бюджета по контролируемым статьям затрат в соответствии с делегированными полномочиями.

3. Мониторинг исполнения Бюджета осуществляется на регулярной основе (месяц/квартал/год). Инструментами контроля являются.

- формирование оперативной фактической отчетности об исполнении Бюджета за месяц/квартал/год и анализ отклонений на основании данной отчётности. Проведение оперативных совещаний;
- проведение сверки планово-бюджетной отчетности на квартальной основе.

**Инвестиционное планирование**

Не маловажной, а точнее одной из основной и капиталоемкой сфер планирования, является инвестиционной планирование. Именно от обеспечения инвестиционной программы своевременным и полным финансированием зависит успешность ее выполнения. Как происходит инвестиционное планирование рассмотрим ниже.

Подпроцесс «Инвестиционное планирование» определяет порядок и механизм формирования, корректировки и мониторинга инвестиционных планов Компании и контроля их исполнения. В инвестиционной планировании используются следующие термины и определения:

*Инвестиции* – это финансовые или имущественные вложения в объекты предпринимательской деятельности в целях получения прибыли, снижения затрат и (или) достижения иного полезного эффекта.

*Нормативы инвестиционного планирования* – нормативный документ Компании, ежегодно утверждаемый в первом полугодии и включающий в себя:

- список требований к экономической эффективности инвестиционных проектов/активов, реализуемых Компанией;

- список требований к структуре инвестиционных программ Компании и отдельных активов;

- классификация инвестиционных проектов и инвестиционных решений, используемая для определения процедур санкционирования инвестиционных проектов и определения ответственности за принятие отдельных инвестиционных решений.

*Нефтегазовый актив (актив)* – одно или несколько месторождений и/или разведочных участков и/или объектов инфраструктуры, находящихся в соответствии с

применимым законодательством под полным или долевым контролем Оверсиз Ойл Лтд. или в процессе подготовки к установлению такого контроля. Для целей определения порядка принятия инвестиционных решений, касающихся нефтегазовых активов, «Нормативами инвестиционного планирования» выделяются крупные и мелкие нефтегазовые активы.

*Инвестиционный проект/инвестиционное мероприятие* – совокупность мероприятий (действий, работ) над любым количеством объектов, уже находящихся в собственности Компании, или же планируемых к созданию, приобретению и/или ликвидации, которые предлагаются к осуществлению одним из центров ответственности (функциональное или региональное подразделение Компании) и имеет одну из следующих целей:

- измеримое увеличение дохода и/или снижение затрат Компании на срок не менее двух последовательных лет со времени завершения реализации проекта;
- избежание Компанией затрат в течение двух и более лет;
- иной положительный для Компании эффект

и требует для достижения этой цели (этих целей) денежных вложений со стороны Компании в течение определённого периода времени.

Инвестиционные проекты/мероприятия могут реализовываться как в рамках работ по нефтегазовым активам компании, так и вне рамок работ по нефтегазовым активам (например, проекты, реализуемые одним из офисов сети корпоративных центров Компании).

*Крупный/средний/низкобюджетный инвестиционный проект* – инвестиционный проект относится к разряду крупных, средних или низкобюджетных в зависимости от ожидаемого объема инвестиций в рамках него. Деление инвестиционных проектов на крупные, средние или мелкие осуществляется для целей определения порядка их рассмотрения при включении в портфель/инвестиционную программу компании, принятии прочих управленческих решений по ним. Критерии отнесения инвестиционного проекта к разряду крупных, средних или мелких определяются «Нормативами инвестиционного планирования».

*Инвестиционное решение* – решение о:

- вхождении в инвестиционный проект/приобретении нефтегазового актива;
- выходе из инвестиционного проекта/продаже нефтегазового актива;
- изменении программы работ в рамках инвестиционного проекта/нефтегазового актива, приводящее к изменению будущих денежных потоков по нему.

Для целей определения порядка принятия инвестиционных решений «Нормативами инвестиционного планирования» выделяются крупные, средние и мелкие инвестиционные решения.

*Портфель активов* – совокупность имущественных активов Компании, оформленных в виде прав владения Компанией долями участия в уставном капитале различных акционерных обществ/предприятий/товариществ/т.п., в рамках которых ведётся производственная деятельность по созданию добавленной стоимости.

*Инвестиционная программа* – документ, содержащий перечень инвестиционных проектов, намеченных к реализации в течение планируемого периода, а также основные технико-экономические параметры этих проектов, принятые Правлением Компании.

*Ранжирование инвестиционных проектов* - процедура сравнения по заданным количественным и качественным критериям инвестиционных проектов между собой с целью определения приоритетности их реализации.

*Чистая приведенная стоимость (NPV)* - сумма приведенных (дисконтированных) чистых денежных потоков по операционной и инвестиционной деятельности за период расчета.

*Индекс прибыльности инвестиций (PI)* - коэффициент, определяющий отношение чистого приведенного денежного потока от операционной деятельности за период расчета к сумме приведенных инвестиционных расходов.

*Внутренняя норма доходности (IRR)* – ставка дисконта, при которой накопленный за период расчета чистый приведенный доход (NPV) по проекту принимает нулевое значение.

*Срок окупаемости инвестиций* – временной интервал, в течение которого происходит полный возврат инвестиций.

*Дисконтированный период окупаемости инвестиций (dPBP)* – минимальный временной интервал, для которого накопленный дисконтированный операционный денежный поток равен дисконтированным инвестиционным потокам по проекту.

*Период окупаемости инвестиций (PBP)* – минимальный временной интервал, для которого накопленный операционный денежный поток равен инвестиционным потокам по проекту.

*Жизненный цикл ИТ-проектов* - период времени, включающий в себя следующие этапы: предпроектное обследование, разработку и внедрение, эксплуатацию результатов ИТ-проектов, вывод из эксплуатации результатов ИТ-проектов.

*Прямой эффект* - положительный результат для Компании от реализации проекта, выраженный в увеличении дохода или снижении расходов, для которого возможно произвести стоимостную оценку.

*Косвенный эффект* - положительный результат для Компании от реализации проекта, для которого не может быть определена стоимостная оценка.

Проекты долгосрочных планов инвестиционных расходов формируются региональными дирекциями, в случае их отсутствия – предприятиями Группы либо Корпоративным центром в случае отсутствия последних, на попроектной основе (т.е. инвестиционная программа формируется не по статьям затрат, а по объектам инвестиционной программы с дальнейшей консолидацией по активам, управляемым дирекцией/филиалом/КЦ) по результатам актуализации стратегии Компании, с учетом утвержденного варианта реализации стратегии Компании и детального проекта инвестиционной программы на следующий год в срок до 20 июня. Проекты долгосрочных планов инвестиционных расходов формируются в соответствии с принципами US GAAP.

Проекты долгосрочных планов инвестиционных расходов формируются в следующих форматах:

- долгосрочный план капитальных вложений
- долгосрочный план ГРР

Планы формируются в ожидаемых ценах года, следующего за текущим.

В качестве примера подхода к оценке эффективности инвестиций, рассмотрим эффективность инвестиций в информационные технологии.

Общий подход к оценке эффективности инвестиций в информационные технологии базируется на следующих принципиальных моментах:

- информационные технологии способствуют лучшему выполнению управленческих функций, включающих в себя анализ, планирование и контроль результатов финансово-хозяйственной деятельности;
- ключевым критерием оценки ИТ для бизнеса является степень их полезности;
- степень полезности конкретных ИТ обусловлена ценностью для Компании тех задач, на решение которых данные ИТ ориентированы, и уровнем качества их решения, которые ИТ способны обеспечить;
- улучшения, привносимые в Компанию соответствующими ИТ, определяют экономические выгоды данного проекта;
- экономические выгоды должны быть оценены через финансовую оценку количественных изменений при решении соответствующих задач;

- сопоставление приобретаемых экономических выгод с неизбежными затратами, определяющими эффективность капиталовложений в ИТ, должно учитывать фактор времени и рисков проектов;
- оценка эффективности инвестиций в информационные технологии должна базироваться на методологии доходного подхода к оценке бизнеса.

**Расчет показателей экономической эффективности**

Для ИТ-проектов расчет экономической эффективности должен включать следующее:

- расходы по проекту;
- показатели эффективности;
- косвенные эффекты.

Данные по показателям эффективности проекта формируются для всего жизненного цикла проекта на основе следующих источников:

- прошлый опыт Компании по реализации аналогичных проектов;
- экспертные оценки (с обязательным указанием функционального подразделения Компании, давшего экспертную оценку).

Эффектом от реализации ИТ-проекта считается следующее:

- прирост доходов Компании;
- снижение расходов Компании.

Эффекты, которые имеют ограниченное действие во времени, должны быть особо отмечены в процессе произведения расчетов.

Основные группы положительных эффектов от реализации ИТ-проектов:

- дополнительные доходы, в том числе новые виды доходов, появляющиеся в результате реализации проекта (пример: рост продаж через более гибкую ценовую политику и координацию поставок под график, требуемый клиентом).
- экономия операционных расходов:
- экономия расходов, не связанных с персоналом Компании (примеры: уменьшение использования материалов, расходов на телефонные разговоры, снижение процента брака, уменьшение расходов на консультантов и др.);
- снижение расходов на ИТ (пример: если более не требуется обслуживать локальные программные продукты);
- экономия фонда оплаты труда (положительные эффекты, вызванные увольнением избыточного персонала или прекращением приема на работу, указываются либо на весь

жизненный цикл проекта, либо на период в течение которого данные эффекты будут действовать);

- технологические эффекты (пример: снижение расходов за счет сокращения сроков производства или цикла оказания услуг).

- экономия инвестиционных расходов (пример: отказ от приобретения лицензий на действовавшие до внедрения ИТ-проекта программные продукты).

- уменьшение оборотного капитала Компании.

- повышение отдачи в других инвестиционных проектах, чья окупаемость повысится от внедрения предлагаемых информационно-технологических решений.

Подводя итог, хотелось бы отметить следующее. В настоящих экономических реалиях, цель деятельности любой компании, в первую очередь это стремление к максимизации ее стоимости. Этого не возможно добиться без эффективного управления так называемой «триадой» ресурсов – материальными, человеческими и финансовыми. Из этой триады, нельзя выделить что-то главенствующее, четкая взаимосвязь очевидна с первого взгляда. Но для эффективного управления, для достижения целей деятельности, нужно уметь строить эффективную систему управления, в которой управление финансами, финансовыми ресурсами будет одним из самых приоритетных направлений. В данной статье проведен анализ финансовой политики одной из современных компаний, которая также как и другие пытается не только выжить, но и достигнуть максимума в своем развитии. Описанная политика, не является простой, но с учетом огромной роли финансов в деятельности любой компании, сложность системы компенсируется более интенсивным и менее подверженным рискам развитием.

**Список литературы**

1. Ковалева А. М., Лапуста М. Г., Скамай Л. Г. Финансы фирмы - М.: Инфра-М, 2007 г. - С. 528.

2.Клишевич Н. Б. Финансы организаций. Менеджмент и анализ. –М.: КноРус, 2009 г. – С.304.

3. Миндич Д. Финансы растущего бизнеса - М.: Эксперт РА, 2007 г. – С. 288.

4.Положенцева А. И., Соловьева Т. Н., Есенкова А. П. Финансы организаций/предприятий – М.: КноРус, 2008 г. - С.208.

5. Фридман А. М. Финансы организации (предприятия) - М.: Дашков и Ко, 2009 г. - С.488.

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ КАК ОСНОВА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Г.Ю. Соколова**

*В данной статье рассмотрен ряд управленческих инноваций как основы антикризисного управления в современных условиях. Предложенный автором алгоритм реинжиниринга позволяет выявить критические места в бизнес-процессах предприятия на основании факторов реинжиниринга по каждому виду ресурсов, задействованных в бизнесе. Устранение проблемных зон, а также улучшение бизнес-процессов, направленных на повышение конкурентоспособного потенциала, являются фундаментом для построения процессно-ориентированной модели антикризисного управления, представляющей качественно новый способ управления предприятием.*

**Ключевые слова: управленческие инновации, системный кризис, антикризисное управление, реинжиниринг, модель предприятия, ресурсы, бизнес-процесс.**

Современная наука управления исходит из того, что кризисным условиям должно сопутствовать антикризисное мышление, то есть способность менеджера воспринимать и сознательно реализовыватъ на практике антикризисные стратегии. Овладев современными технологиями и стратегиями управления, можно не только преодолеть кризис, но и добиться успеха в конкурентной борьбе. Одним из эффективных инструментов антикризисного управления может стать реинжиниринговый подход к управлению предприятием. В свою очередь данный подход является управленческой инновацией.

Экономическая теория и практика подтверждает, что кризисное состояние возможно для всякой организации в процессе ее эволюции. Оно свидетельствует о накоплении в ней определенной критической массы сдерживающих факторов, устранение или активизация которых необходимы для продолжения процесса функционирования либо перехода ее в новое качество.

Обострившийся в России системный кризис переходного периода вызвал потребность в построении эффективного антикризисного управления. Любое управление в определенной мере должно быть антикризисным или становится антикризисным по мере вступления организации в полосу кризисного развития [1]. Стивен Финк в своей книге «Кризисное управление» (Crisis Management) пишет, что каждый руководитель

«должен смотреть в будущее и планировать его, считая кризисы столь же неизбежными, как смерть и налоги, и не из слабости и страха, а наоборот, для приобретения силы...» [6].

Многочисленные исследования российских и зарубежных ученых в области антикризисного управления привели к различным понятиям и токованиям данного явления. Произошла своего рода эволюция взглядов на сущность, цели и задачи антикризисного управления. Шкала определений колеблется в интервале, начиная с управления в кризисной ситуации и заканчивая управлением по предотвращению и недопущению кризиса, по сути, сводя последнее к стратегическому менеджменту.

Обобщая уже имеющуюся научную базу в данном вопросе, автор статьи считает, что в настоящее время актуальным становится вопрос тесной взаимосвязи антикризисного управления с инновациями, и как частный случай, с управленческими инновациями, которая определяется:

- наличием проблем в сфере управления предприятиями;
- возможностью решения таких проблем посредством управленческих инноваций.

Необходимость в антикризисном управлении и тесной взаимосвязи его с управленческими инновациями не уменьшается в период подъема экономического развития, который испытывает Россия в настоящее время. В данном случае угроза возникновения кризиса не исчезает, а переходит в скрытое «латентное» состояние. Эволюция взглядов на развитие деловых циклов и связанных с ними кризисов, наглядно подчеркивает этот факт. Исследованию экономических циклов, в период со второй половины XIX века вплоть до сегодняшних дней, были посвящены работы многих экономистов, таких как Т. Веблен, К. Жугляр, Дж. М. Кейнс, Дж, Китчин, Дж. М. Кларк, С. Кузнец, К. Маркс, У. Митчелл, Дж. Хикс, А. Шпитгоф, И. Шумпетер и др. [3].

Изменения, происходящие во внешней среде бизнеса, закономерно вызывают появление новых принципов управления. Чем интенсивнее проявлялось воздействие внешней среды, тем больше внимания руководство предприятий должно было уделять изучению процессов, происходящих в рыночной экономике, и разработке адекватных реакций на возможные внешние воздействия. В зависимости от динамики изменений во внешней среде и траектории развития предприятия должно происходить включение механизмов антикризисного управления (рис. 1) [4].

**Рис. 1. Включение механизмов антикризисного управления**

Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Если учесть, что главным источником кризиса выступает нарушение равновесия в динамике внешней и внутренней среды предприятия, то становится очевидным, что антикризисное управление должно осуществляться не только в фазе кризиса, но и на всех фазах жизненного цикла.

Внешние влияния заставляют предприятие изменять всю технологию работы, что неизбежно влечет за собой изменение системы управления. В этом случае, на наш взгляд, и должен включаться механизм антикризисного управления, основывающийся на применении новых подходов, позволяющих эффективно управлять в условиях неопределенности и высоких темпов изменений. Таким новым подходом может служить реинжиниринговый подход, являющийся альтернативой функциональному подходу.

Зарождение реинжинирингового подхода связано с распространением в теории управления концепции системного подхода, которая в равной степени уделяет внимание, как функциям, так и процессам. Переход от организационно-функциональной модели бизнеса к процессно-ориентированной модели вызван необходимостью адаптации российских предприятий к новым условиям [5].

Фактически, каждое предприятие наполнено скрытыми правилами, оставшимися от предыдущих десятилетий. Эти правила организации работы основаны на допущениях относительно технологии, людей и целей организации, которые уже давно не соответствуют действительности. Следовательно, и бизнес-процессы и структуры устарели и потеряли актуальность: они практически не изменялись при изменении условий внешней среды, технологий, требований и предпочтений современного рынка.

Чаще всего работа организовывается в виде последовательности не связанных друг с другом задач, снабженных сложными механизмами контроля над ходом их исполнения. Такие схемы организации работы укоренились настолько глубоко, что, несмотря на все их недостатки, уже сложно представить, чтобы работа выполнялась как-либо иначе. Никто не видит ситуацию в целом достаточно хорошо для того, чтобы быстро отвечать на изменения в ней. Другими словами, наблюдается полное несоответствие процессному подходу действующих линейно-функциональных организационных структур управления, в которых, как было отмечено, деятельность дифференцирована и не нацелена на конечный результат [7].

Реинжиниринг представляет собой перепроектирование деловых процессов предприятия для кардинального роста эффективности за счет выявления проблемных, критических мест в деятельности предприятия и предложения мероприятий для их устранения. Деловой процесс (бизнес-процесс) на наш взгляд можно представить как бизнес-операцию, входящую в единую систему бизнес - операций, участвующих в производственно -хозяйственной деятельности предприятия, и направленную на повышение ее ценностной функции. Каждый процесс характеризуется показателями стоимости, длительностью и конечным результатом.

По нашему мнению, в рамках антикризисной программы с целью совершенствования системы управления предприятием следует разработать и реализовать следующий механизм управления бизнес-процессами, включающий в себя:

1. Определение целей и желаемых результатов совершенствования рассматриваемого бизнес-процесса;
2. Выявление необходимых ресурсов (трудовых, информационных и т. д.) для совершенствования бизнес-процесса;
3. Выбор методов и средств совершенствования бизнес-процесса;
4. Управление использованием ресурсов, которые выделены для совершенствования бизнес-процесса, в том числе мотивация персонала;
5. Наблюдение за ходом совершенствования бизнес-процесса,
6. Анализ результатов его выполнения и коррекция хода выполнения бизнес-процесса.

Процессы организации могут быть разделены на три основных типа по характеру деятельности и создаваемому продукту (табл. 1).

**Таблица 1**

**Классификация бизнес-процессов предприятия**

| Типы процессов | Характерные признаки | Клиенты |
|---|---|---|
| Основные процессы. Процессы основной деятельности предприятия | Процессы, направленные на создание новых продуктов. Процессы к продукту добавляют ценность для потребителя | Внешние клиенты – конечные потребители, внутренние клиенты – другие процессы организации |
| Вспомогательные процессы | Обеспечивают деятельность основных процессов. Деятельность процессов не касается основных продуктов | Внутренние клиенты – другие процессы организации |
| Процесс управления организацией | Осуществляют управление деятельностью всей организации | Собственники, потребители, персонал, поставщики и субподрядчики, общество |

Реинжиниринговый подход может быть применим как к бизнесу в целом, так и к отдельно взятой бизнес-системе, в нашем случае системе антикризисного управления. При реинжиниринге необходимо комплексно учитывать факторы, связанные с бизнес-процессами, бюджетом, организационной структурой предприятия, ресурсами, системой управления производством и т.д. Взаимосвязи этих факторов приведены на рис.2.

**Рис. 2. Факторы реинжиниринга бизнес-процессов предприятия.**

Реинжиниринг невозможен без моделирования исследуемого объекта, при котором фактически пересматривается модель бизнеса, так как появляются новые способы деятельности предприятия. Моделирование процессов позволяет временно абстрагироваться от структуры предприятия и сосредоточиться на выполнении его основных функций, таких как производство, закупка, сбыт продукции, маркетинг, финансовая деятельность и т.д. При этом с точки зрения фактора времени реинжиниринг может проводиться в виде последовательных или параллельных структурных преобразований. Выбор способа антикризисных преобразований, учитывающих фактор времени, должен зависеть от масштабов и глубины наступившего или прогнозируемого кризиса. Например, если кризис уже наступил и времени на его ликвидацию недостаточно, то целесообразнее применять прерывисто-последовательный способ, при котором новая и старая структуры существенно отличаются. И, наоборот, в целях профилактических мер избегания кризиса, наиболее подходящим будет параллельный способ антикризисных преобразований, когда новая и старая структура имеют высокую степень совмещения.

Используя методику реинжиниринга, разработанную учеными Санкт-Петербургского университета экономики и финансов [2], и модифицировав ее, нами предлагается применение реинжинирингового подхода в виде следующих этапов:

1. Определение основных параметров ресурсов предприятия, например количество (к), качество (К), стоимость (Z) и длительность процесса воспроизводства (t).

2. Выделение основных взаимосвязей, определяющих состояние и динамику ресурсов, исходя из ресурсного обеспечения предприятия, процесса производства, выхода готового продукта в виде товара или услуги. Реинжиниринговая модель предприятия, учитывающая основные типы взаимодействий между функциями, представлена на рис.3. Через П 1,2,3...n обозначены виды готовой продукции, tвх. и tвых. – длительность процесса на входе и выходе соответственно.

3. Установление влияния методов реинжиниринга на улучшение бизнес-процессов. В качестве антикризисных реинжиниринговых преобразований можно выделить мероприятия по экономии условно-постоянных расходов, преобразования в управлении персоналом, изменения в организации работы с заказчиками, поставщиками, государственными органами, кредиторами и другими заинтересованными лицами в том или ином бизнесе.

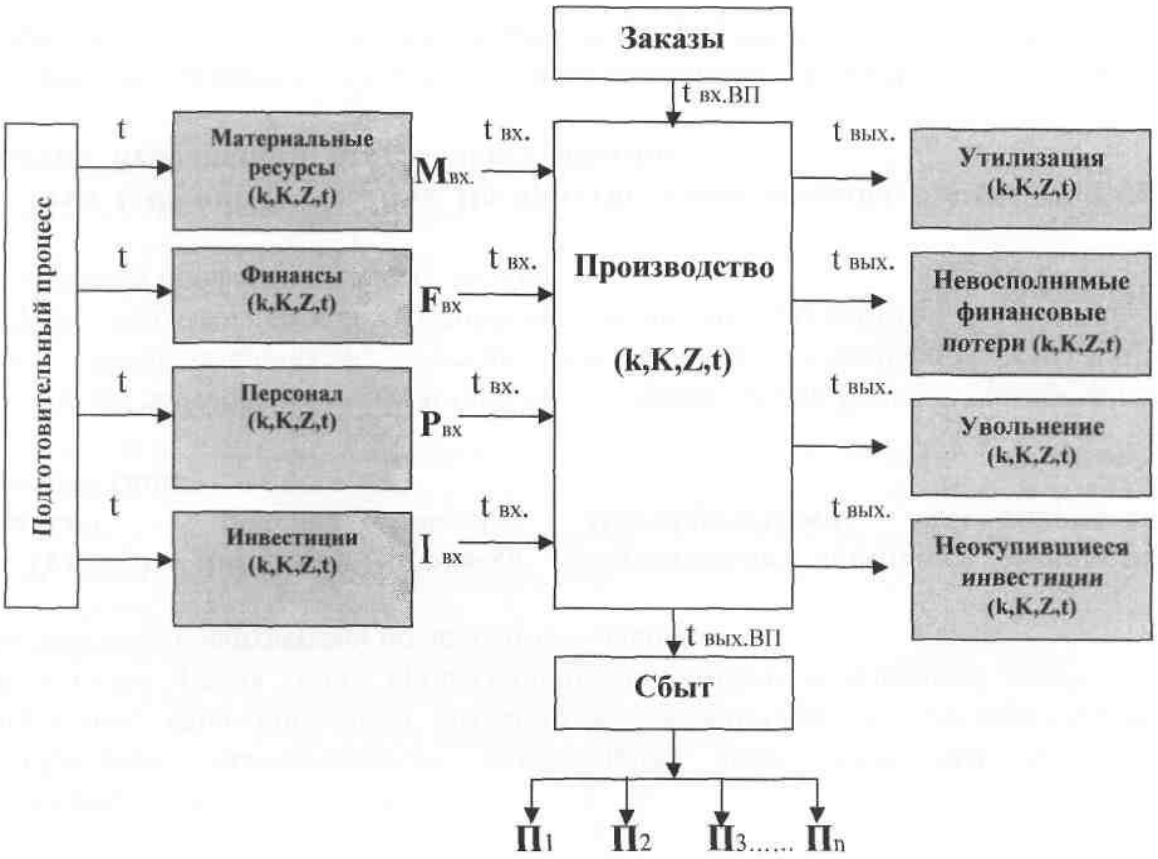


**Рис.3. Реинжиниринговая модель предприятия**

Для улучшения бизнес-процессов определяются возможные факторы, которые, так или иначе, влияют на производственный процесс. Состав факторов, как правило, зависит от типов связей между функциями и группами показателей, которые были определены на первом этапе.

Таким образом, предложенный алгоритм реинжиниринга позволяет выявить проблемные, критические места в бизнес-процессах предприятия на основании факторов реинжиниринга по каждому виду ресурсов, задействованных в бизнесе. Устранение проблемных зон, а также улучшение бизнес-процессов, направленных на повышение конкурентоспособного потенциала, вытекающего из основного принципа Парето (80/20), являются фундаментом для построения процессно-ориентированной модели антикризисного управления. В свою очередь, данная модель представляет собой качественно новый способ управления предприятием.

## Список литературы

1. Антикризисное управление. Под ред. проф. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА, 2007. – 620 с.
2. Бузановский С.С., Горелов Н.А., Титков А.С. Антикризисное управление: Реструктуризация и реинжиниринг. – СПб.: ООО «Валери СПД», 1999. – 256 с.
3. Ивантер А. Его величество случай // Эксперт. 2006. №1-2, С. 78-87.
4. Павлова А. Антикризисная стратегия в контексте управления стоимостью предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2007. №10. С.87-95.
5. Репин В.В. Два понимания процессного подхода к управлению предприятием // Методы менеджмента качества. 2003. №4. С.4 - 9.
6. Управление в условиях кризиса. Пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 256 с.
7. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. – М.: ЗАО «Манн, Иванов и Фербер», 2006. – 287 с.

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**Ткачев С.А., Нестерова Е.В.**

*В статье рассмотрены возможности применения стратегического подхода к управлению социально-экономическим развитием муниципальных образований. Исследована специфика стратегического планирования на муниципальном уровне. Показаны основные преимущества использования стратегического подхода к управлению развитием муниципальных образований. Определены основные задачи, которые необходимо решить органам местного самоуправления для эффективного внедрения методов стратегического планирования в практику муниципального управления.*

**Ключевые слова: местное самоуправление, муниципальное образование, социально-экономическое развитие, стратегическое планирование, концепция, стратегия.**

Становление местного самоуправления как нового института власти представляет собой важную стратегическую задачу современного государственного строительства в России. В то же время само по себе местное самоуправление не является исключительно самоцелью, а обеспечивает ключевое условие эффективного функционирования муниципального образования, определяет стратегические направления местного развития во взаимосвязи с региональным и общегосударственным.

Роль и значение стратегического подхода в управлении на уровне местных органов власти возросла повсеместно в 90-ые годы. Это связано с меняющимися экономическими реалиями, которые ставят перед местной экономической политикой новые задачи. Основными среди них являются:

1. Поддержание экономической эффективности и конкурентных позиций муниципальных образований.

2. Укрепление экономического фундамента местного развития на основе разработки и последовательного проведения в жизнь стратегии мотивации и поддержки предпринимательской деятельности на территории своей юрисдикции. Недостаток средств, поступающих из федерального бюджета для инвестиций в местное хозяйство, несовершенство и негибкость централизованной системы управления долгое время тормозят развитие местного хозяйства. Децентрализация может стать тем условием,

которое позволит лучше и плодотворнее подойти к решению социально-экономических проблем на местном уровне.

3. Приспособление местной экономической политики к изменяющимся географическим реалиям с решением задачи адаптации к меняющимся условиям окружающей среды.

4. Разработка новых организационных и институциональных подходов для обеспечения местного развития на основе стратегического видения проблемы и взаимодействия множества государственных и частных организаций.

В России по мере становления местного самоуправления и рыночных реформ у местных властей и городских сообществ возникла потребность и появилась возможность перехода от административного иерархического планирования к *стратегическому планированию*, как одному из наиболее эффективных методов планирования социально-экономического развития поселений, выражающемуся в отказе от директивности в пользу баланса интересов, установлении партнерских отношений властных структур с различными субъектами хозяйствования, населением, позволяющему муниципальным образованиям наилучшим образом адаптироваться к быстроизменяющимся внешним условиям и наиболее эффективно реализовать заложенный в них потенциал. Использование стратегического планирования в качестве инструмента управления развитием муниципальных образований при этом с одной стороны сближает их с бизнес-организациями, с другой стороны имеет свою специфику, определяемую особенностями самих муниципальных образований как объектов управления, что отражено в таблице 1.

**Таблица 1**

**Принципиальные различия корпоративного и муниципального стратегического управления**

| Параметры стратегического управления | Корпоративное стратегическое управление | Муниципальное стратегическое управление |
|---|---|---|
| Насущность использования | Стандартная функция, актуализирующаяся в кризисных ситуациях | Необходимый фактор для привлечения инвестиций |
| Показатели эффективности | Прибыль в долговременном аспекте | Развитие экономики и решение социальных проблем на территории |
| Участники процесса стратегического планирования | Собственники и менеджмент компании | Администрация и представители институциализированных групп местного сообщества |

Муниципальные органы власти имеют возможность самостоятельно определять приоритеты своего развития, поскольку одним из предметов ведения местного самоуправления является комплексное социально-экономическое развитие территории муниципального образования. Согласно ст. 17 п.6 Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 № 131-ФЗ к числу полномочий органов местного самоуправления по решению вопросов местного значения отнесено принятие и организация выполнения планов и программ комплексного социально-экономического развития муниципального образования. [1]

Муниципальное образование как объект стратегического планирования в системе стратегического управления имеет свои специфические особенности, которые определяются тем, какая территория и населенные пункты входят в его состав. С позиции системного подхода муниципальное образование как объект стратегического планирования можно рассмотреть в виде совокупности шести взаимосвязанных макроподсистем:

1) *местное хозяйство*, включающее всю инфраструктуру, обеспечивающую жизнедеятельность муниципального образования;
2) *производственная сфера*, в которую входят все отрасли материального производства (кроме АПК), производящие валовой продукт;
3) *агропромышленный комплекс*, включающий сельское и лесное хозяйство, территорию и природные ресурсы как источник богатства;
4) *социальная сфера*, в состав которой входят все отрасли воспроизводства и духовного развития населения муниципального образования;
5) *финансово-экономическая сфера*, обеспечивающая макроэкономические пропорции, финансовые связи отраслей муниципального образования в виде местного бюджета;
6) *управленческая сфера*, включающая совокупность муниципальных органов власти и контроля.

По мере развития процессов государственного строительства, организационно-правового обособления федеральных структур управления, более точного определения объемов полномочий муниципальных органов власти создаются условия для более энергичных усилий по совершенствованию систем управления. Модернизация принципов муниципального управления, применение инструментов стратегического планирования в органах исполнительной власти может не только существенно повысить результативность использования денежных средств, но и сделать более эффективным сам орган власти.

Разделение планирования на текущее и стратегическое - одна из важнейших особенностей современной теории управления. В отличие от текущего, стратегическое планирование предполагает учет влияния внешней среды на современное и будущее состояние муниципального образования, его сильных и слабых сторон (недостатков и преимуществ) и активное использование этой информации для определения стратегии развития. В таблице 2 представлены сравнительные характеристики текущего и стратегического планирования для муниципального управления.

**Таблица 2**

**Сравнительные характеристики стратегического и не стратегического подходов к муниципальному управлению**

| Не стратегический подход | Стратегический подход |
|---|---|
| 1. Приоритет краткосрочных целей | 1. Приоритет долгосрочных целей |
| 2. Акцент на распределении имеющихся материальных ресурсов | 2. Акцент на организационном проектировании, как методе организационного приращения ресурсов |
| 3. Мобилизационный тип использования ресурсов | 3. Плановый тип использования ресурсов |
| 4. Акцент на принятии ситуативных решений | 4. Акцент на согласованном планировании |
| 5. Ведомственный тип структуры управления | 5. Программно-функциональный тип структуры управления |
| 6. Ориентация на задачи | 6. Ориентация на проблемы |
| 7. Жесткая административная иерархия | 7. Субсидиарность, равноправие и сотрудничество |
| 8. Раздельное решение вопросов функционирования и развития | 8. Совместное, согласованное решение вопросов функционирования и развития |
| 9. Опора на административные (принудительные) рычаги власти | 9. Опора на авторитет и влияние власти |
| 10. Подчинение | 10. Понимание |
| 11. Пассивное участие гражданских сообществ в решении местных вопросов | 11. Активное участие местных сообществ в решении местных вопросов |
| 12. Закрытый характер деятельности местных органов власти | 12. Открытый (публичный) характер деятельности местных органов власти |
| 13. Социально-корпоративный характер принятия решений | 13. Нормативно-правовой характер принятия решений |

Целью планирования на муниципальном уровне является обеспечение комплексного социально-экономического развития муниципального образования. Его назначение заключается в обосновании направлений и перспектив развития муниципального образования, представления информационного материала для выработки экономической и социальной политики и принятия управленческих решений. В условиях перехода к рыночной экономике происходит трансформация характера и содержания планирования

на муниципальном уровне. Оно должно отражать, прежде всего, интересы муниципального образования как субъекта рыночных отношений. Соответственно, в новых условиях меняется и назначение планирования – из инструмента оперативного управления оно превращается в инструмент принятия *стратегических* решений.

Стратегическое планирование – составная часть всей системы управления. К сожалению, пока мало кто может ответить на вопрос, чем долгосрочное планирование отличается от стратегического.

Стратегическое планирование представляет собой особый вид управленческой деятельности, состоящий в разработке стратегических решений, предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий поведения объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды [4].

Именно возможность адаптироваться в случае изменений и отличает систему стратегического планирования от системы обычного долгосрочного.

Стратегическому планированию присущи следующие характерные черты, отличающие его от «классического» дотационного планирования, получившего развитие в дореформенный период:

- адаптивный характер, то есть способность предвидеть изменения внешней и внутренней среды планируемого объекта и с учетом этого организовать процесс его эффективного функционирования;
- учет воздействия на планируемый объект многочисленных внешних факторов, оказывающих на него как позитивное, так и негативное влияние [4].

В современных условиях становления местного самоуправления в России муниципальные образования должны иметь четкие представления о функциях, которые они будут выполнять в будущем, приоритетах в расходовании ресурсов. Ведь от правильности стратегического выбора муниципального образования зависит, в конечном счете, качество жизни населения, составляющего местное сообщество. Стратегическое планирование дает возможность руководителям муниципальных органов и гражданам видеть перспективу своего развития, осознанно осуществлять свой стратегический выбор, а не следовать сложившейся, к сожалению, тенденции - реагировать на события, которые уже наступили.

Тезис о приоритетности стратегии над тактикой в полной мере подтверждается мировой практикой, в связи с чем особую актуальность приобретает разработка прогнозно-аналитических документов стратегического характера, обосновывающих перспективное развитие административно-территориальных единиц.

Основными документами в сфере комплексного социально-экономического развития муниципального образования являются концепция и разрабатываемая на ее основе комплексная программа (стратегический план) социально-экономического развития. Может быть разработан и один обобщающий документ. В зависимости от поставленных задач стратегические планы бывают среднесрочные (3-5 лет) и долгосрочные (до 10-15 лет). Чем глубже характер предстоящих перемен, тем на больший срок должен разрабатываться стратегический план, но и в долгосрочных программах важно выделять среднесрочную перспективу [3, с.270].

Принятие решения о разработке концепции перспективного развития муниципального образования требует акцентировать особое внимание на следующих моментах.

1. Необходимость формирования в составе администрации структурного подразделения (или временной рабочей группы), занятого разработкой концепции и непосредственно подчиненного главе администрации или (как минимум) его первому заместителю. Возложение этой работы в качестве «дополнительной» на структурные подразделения, занятые текущими задачами, как правило, ведет к неудаче.
2. Необходимость создания, наряду с административной группой, общественного координационного органа по разработке и реализации стратегии развития муниципального образования, учредителями которого, кроме местной администрации, могут быть предприятия города и их союзы, коммерческие структуры, банки, фонды экономического развития, профсоюзы, общественные организации, корпоративные организации ученых и экспертов, университеты и т.п. В составе общественного координационного органа организуются научные советы и группы по разработке отдельных разделов концепции. Головной его структурой может быть научный центр, высшее учебное заведение, проектная организация и т.п.
3. Необходимость информирования населения о целях и задачах стратегического плана, необходимости и полезности его для каждого жителя, организация сбора и обсуждения предложений, поступающих от населения и различных местных сообществ. Жители должны сознавать, что разработка стратегии развития муниципального образования - их общее дело.

Сейчас в России разработке тех или иных документов, определяющих перспективы развития муниципального образования в целом либо его составляющих, уделяется большое внимание. Однако эти «концепции», «стратегии» или «стратегические программы» не всегда обладают необходимым набором признаков, позволяющих говорить о них как о полноценных стратегических планах. Единая методическая база для

их разработки отсутствует, каждая административно-территориальная единица делает план в меру своего понимания и в меру добросовестности и профессионализма приглашенных отечественных или зарубежных консультантов. В этой связи, с одной стороны, возникает необходимость уточнения понятийного аппарата и обобщения методических основ и принципов стратегического планирования, уточнения формулировок основных элементов этой концепции. А с другой стороны - необходимость изучения практического опыта разработки стратегических планов на муниципальном уровне, выявления типичных ошибок и проблем, возникающих у участников этого процесса, с целью выработки предложений и рекомендаций по совершенствованию его организации и дальнейшему развитию.

Главная трудность, с которой как правило сталкиваются разработчики стратегий – это отсутствие федеральной законодательной базы по вопросам стратегического планирования, неопределенность позиции федерального центра по отношению к проводимой в регионах и муниципальных образований работе, неурегулированность процедур согласования региональных стратегий на федеральном уровне и между собой и многое другое.

В настоящее время федерального нормативного правового акта, напрямую регулирующего вопросы стратегического планирования социально-экономического развития Российской Федерации, нет. Отсутствуют также и нормативные документы, регламентирующие порядок разработки и реализации стратегий социально-экономического развития муниципальных образований, как на федеральном, так и, в большинстве случаев, на региональном уровнях. Принятые же нормативные правовые акты не содержат полного набора инструментов, позволяющих осуществлять эффективную работу по стратегическому управлению социально-экономическим развитием как Российской Федерации, так и регионов и муниципальных образований..

Поэтому, в настоящее время остро назрела необходимость создания федерального законодательства, призванного стать основой для целенаправленного и методологически взаимоувязанного развития системы стратегического планирования развития Российской Федерации, ее субъектов и муниципальных образований.

Это весьма важно, поскольку недоучет стратегических факторов может привести к серьезным последствиям для муниципального образования, особенно если требуется структурная перестройка экономики территории. Необходимость в ней может возникнуть, например, в связи с исчерпанием запасов полезных ископаемых, снижением потребности в продукции градообразующего предприятия, утрата конкурентоспособности его продукции в результате старения технологии и оборудования, сокращения

государственного заказа и т.п. Следствием этого являются массовая безработица в муниципальном образовании, снижение жизненного уровня населения, рост социальной напряженности. Поэтому одна из важнейших задач стратегического планирования - предвидение грядущих перемен и своевременное принятие необходимых упреждающих решений [3, с. 274].

Поскольку речь идет о развитии, то невозможно не говорить о *системе*, о составляющих такой системы. В рассматриваемом контексте в качестве объекта выступает соответствующая территориальная единица – муниципальное образование. Необходимо также ответить на вопрос, «что главнее» – концепция или стратегия, что в большей степени охватывает систему.

Рассматривая «стратегию» как средство для достижения стратегических целей развития муниципального образования следует отметить, что между категориями «стратегия» и «концепция» прослеживается взаимосвязь части и целого. Безусловно, концепция является более общим понятием по отношению к частному – к стратегии. Другими словами, концепция перспективного комплексного социально-экономического развития определённой территории на муниципальном уровне должна включать в себя в качестве составляющей основные положения стратегии её развития.

Цель разработки стратегии развития муниципального образования заключается в поиске источников эффективности и повышения уровня его социально-экономического развития на основе роста материального благосостояния и всестороннего развития личности граждан.

Многие сегодня гордятся наличием стратегий – и, в самом деле, очень хорошо, что они наконец стали появляться. Но необходимо обратить внимание на то, какие цели в них декларируются – как правило, они носят качественный характер. Если же в стратегии присутствуют количественные цели, то они ставятся крайне осторожно в силу сложности анализа и серьезности протекающих изменений. Тем не менее, если говорить о стратегическом выборе, о необходимости формулирования целей и приоритетов развития, то именно здесь бюджетно-экономическая составляющая выходит на первый план. Конечно, прежде всего должны декларироваться социальные цели, поскольку публичная власть работает для людей, но достигаются такие цели с помощью экономических инструментов. Следовательно, нужно выбрать ряд приоритетных функций, выполнение которых в рассматриваемой перспективе должно обеспечить решение главных задач развития, то есть необходимо сделать стратегический выбор.

Коль скоро сегодня уже и муниципалитеты разрабатывают концепции на долгосрочную перспективу – до 2020 г., требуется четко определить приоритетные функции в экономическом разрезе.

Приоритетные функции – ключевые виды деятельности, которые должны обеспечить территории эффект развития. При этом под целью развития следует понимать ожидаемый (намечаемый) обоснованный результат, определяемый качественно (на вербальном, содержательном уровне), количественно и во времени [2].

Ни одна стратегия не может существовать обособленно, без логического продолжения, которым обычно становится соответствующий прикладной документ. Если концепция – это прогнозно-аналитический документ, то программа – уже прогнозно-проектный, реализующий концепцию и содержащий совокупность увязанных по ресурсам, исполнителям (посредством конкурсных условий) и срокам реализации мероприятий, которые направлены на достижение намеченных целей социально-экономического развития и реализацию стратегического выбора. Таким образом, в программе уже должны присутствовать все ресурсы. Однако на практике одни мероприятия осуществляются через национальные проекты, другие – через собственные муниципальные целевые программы, но целостного видения имеющихся ресурсов нет. Смысл формирования стратегических документов в том, чтобы изменить сложившуюся ситуацию.

Основная задача стратегий и программ – быть инструментом организации управленческой работы, документ же – лишь форма существования этого инструмента, необходимая для фиксации основных смыслов и предписаний, необходимых для такой организации. Не редки, например, случаи, когда трудно установить однозначную корреляцию между положениями, заложенными в стратегии или программе, и изменениями, происходящими в муниципальном образовании, при том, что очевидно, что разработка и реализация стратегии или программы привела к реальным изменениям в муниципальном образовании Неудивительно, что, в то время как представление о разработке программ и стратегий развития стали достаточно отчетливыми и даже единообразными, в представлениях об их реализации ни однообразия, ни отчетливости нет.

Подводя итоги, можно отметить, что традиционная практика перспективного планирования развития муниципальных образований в условиях практически повсеместной дефицитности местных бюджетов, межтерриториальной конкуренции за инвестиционные ресурсы становится неэффективной. Анализ зарубежных и отечественных тенденций развития муниципальных образований показывает, что

лидерство захватывают те из них, которые развиваются на основе творчества, инициативы, предприимчивости, ориентации на эффективное использование своего социально-экономического потенциала; используют технологии планирования, позволяющие при определении перспектив своего развития учитывать не только местные условия и сложившиеся закономерности, но и возможные изменения внешнего окружения.

Реализация методов стратегического планирования на муниципальном уровне предполагает его демократизацию, участие в формировании целей, приоритетов, механизмов их достижения различных субъектов управления и хозяйствования, взаимодействующих в границах муниципального образования, и, конечно, населения, составляющего местное сообщество. По существу, речь идет о формировании стратегических документов, принятие которых осуществляется в обстановке общественного согласия, консенсуса интересов всех заинтересованных участников процесса стратегического планирования развития муниципального образования.

Специфика стратегического планирования как процесса предопределена тем, что одной из его главных задач является снижение неопределенности будущего. А это достигается, в частности, путем обсуждения, прояснения, согласования действий заинтересованных участников развития определённой территории. Поэтому стратегический план может быть разработан только при многостороннем и конструктивном диалоге бизнеса, власти и общества (гражданских институтов). Постановка стратегических задач обнаруживает многие проблемы, которые следует обсуждать с заинтересованными лицами. Только добившись заинтересованного участия и общей договоренности между ними, можно надеяться на успешную реализацию стратегии.

**Список литературы:**

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон Рос. Федерации от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ : принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 16 сент. 2003 г : одобр. Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 24 сент. 2003 г. // Собр. Законодательства Рос. Федерации. – 2003. - № 40, ст. 3822

2. Муниципальные образования: некоторые проблемы стратегического планирования и управления развитием // Бюджет. – 2008. – №7.

3. Система муниципального управления / под ред. В.Б. Зотова. – СПб: Питер, 2007. – 386 с.

4. Тургель И.Д., Батишевская В.Б. Стратегическое территориальное планирование как программно - целевой метод управления социально - экономическим развитием региона // ЧиновникЪ. – № 2. – 2004.

# АУДИТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Шихвердиев А.П.**

*В статье анализируется роль корпоративного аудита в совершенствовании корпоративного управления. Рассматриваются технология корпоративного аудита, значение и структура рейтинга корпоративного управления (как индикатора качества корпоративного управления). Предлагаются пути совершенствования системы корпоративного аудита как фактора повышения уровня корпоративного управления компаний.*

**Ключевые слова: корпоративное управление, аудит, собственность, интересы, инвестиции, риски, акционеры, менеджеры, информация, социальная ответственность.**

В современных условиях совершенствование уровня корпоративного управления является одним из важнейших факторов развития отечественной экономики. Надлежащий режим корпоративного управления способствует эффективному использованию корпорацией своего капитала, подотчетности органов ее управления как самой компании, так и ее акционерам. Все это помогает добиться того, чтобы корпорации действовала на благо всего общества, способствует поддержке доверия инвесторов (как иностранных, так и отечественных), привлечению долгосрочных капиталов. Однако уровень корпоративного управления в нашей стране пока еще оставляет желать лучшего, что препятствует осуществлению масштабных инвестиций в российские корпоративные ценные бумаги, снижает эффективность функционирования акционерных компаний, а также приводит к возникновению корпоративных конфликтов между субъектами корпоративных отношений.

Обеспечение системы эффективного корпоративного управления принесет пользу и интересам государства, и интересам корпораций, поскольку ожидания инвесторов в повышении уровня корпоративного управления служат реальным объективным фактором привлечения инвестиций, с которым вынуждены считаться и государство, и частные компании. Особое значение при этом имеют отношения между практикой корпоративного управления и все более интернациональным характером инвестиций. Международные потоки капитала предоставляют компаниям возможность находить источники финансирования, используя все более широкий круг инвесторов. А если страна желает воспользоваться всеми преимуществами глобального рынка капитала и привлечь более долгосрочный капитал, методы корпоративного управления в стране

должны быть доступны для любых потенциальных инвесторов. Даже в том случае, если привлечение иностранных инвестиций не является фактором «первой необходимости», приверженность надлежащей политике корпоративного управления способствует укреплению доверия инвесторов и притоку капитала.

Поэтому с уверенностью можно говорить о том, что создание условий для обеспечения эффективного корпоративного управления должно является частью государственной экономической политики, наделенной на привлечение долгосрочных инвестиций и интеграцию России в мировую экономическую систему, что еще важно в связи с вхождением России в ВТО.

В последнее время появился ряд публикаций, использующих понятия «аудит корпоративного управления», «корпоративный аудит». Их авторы вкладывают в эти понятия регулярное проведение внешним консультантом оценки соответствия закрепленных во внутренних документах компании процедур корпоративного управления требованиям нормативно-правовых актов.

В нашем понимании, аудит корпоративного управления несет более широкое содержание — это оценка основных компонентов корпоративного управления конкретной компании с точки зрения понимания основными собственниками компании стратегии ее развития, в т.ч. стратегии привлечения инвестиций. Соответствие процедур корпоративного управления требованиям действующего законодательства является составной частью аудита корпоративного управления.

Аудит корпоративного управления компании означает выявление сильных и слабых сторон существующей в компании практики корпоративного управления в сравнении со стратегическими целями компании; выявление задач, которые необходимо решить в области корпоративного управления для достижения этих целей; подготовка конкретных рекомендаций комплексного плана по совершенствованию системы корпоративного управления компании и ее основных компонентов.

Аудит корпоративного управления позволяет учесть факторы, определяющие развитие компании, и предложить оптимальную модель корпоративного управления.

В процессе проведения аудита корпоративного управления определяется содержание и последовательность комплекса работ по улучшению корпоративного управления компании. Аудит проводится на основе ее среднесрочной и долгосрочной стратегии, сочетания ее различных вариантов, интересов основных собственников, требований законодательства и соответствующих стратегии требований институтов финансовой инфраструктуры (например, требований листинга бирж, рейтинговых агентств), позиции приоритетных групп инвесторов. Поскольку позиция основных собственников компании

является определяющей при выработке стратегии компании, то, как правило, она является ключевой и при формулировании целей проведения аудита и задач, планируемых решить с его помощью.

Технология проведения аудита корпоративного управления включают в себя следующее:

- Получение информации об исходном состоянии корпоративного управления на основе развернутой специальной анкеты;
- Индивидуальные интервью с членами руководства компании (члены правления, совета директоров), крупными акционерами (их представителями), портфельными инвесторами (при наличии таковых) с целью понимания и уточнения стратегических возможностей, интересов, целей и альтернатив компании, их взаимосвязи с системой корпоративного управления;
- Анализ внутренних документов компании, регулирующих все компоненты корпоративного управления;
- Сравнительный анализ состояния корпоративного управления в сопоставимых (с точки зрения размеров и стратегии бизнеса) зарубежных и российских компаниях;
- Выработка рекомендаций комплексного плана поэтапного улучшения практики корпоративного управления на основе стратегии развития бизнеса компании.

Основные компоненты практики корпоративного управления компании, подлежащие аудиту:

- Структура акционерного капитала и права акционеров.
- Работа органов управления и контроля.
- Раскрытие компанией информации о своей деятельности и обеспечение ее достоверности.
- Соблюдение интересов и иных заинтересованных сторон и корпоративная социальная ответственность.

Поэтому немаловажным фактором для проведения корпоративного аудита является Национальный рейтинг корпоративного управления «РИД - Эксперт РА», являющийся индикатором качества практики корпоративного управления, который важен как самим компаниям, так и инвесторам, не говоря уж об акционерах компании и о государстве.

**Рейтинги нужны компании**:

- для дифференциации в глазах инвесторов за счет раскрытия информации о стандартах корпоративного управления;

- дополнительного информирования инвесторов в процессе привлечения капитала (при первоначальном размещении, при выпуске корпоративных облигаций);
- использования в качестве ориентира для совершенствования процедур корпоративного управлений.

**Потенциальным инвесторам Рейтинги необходимы:**

- для понимания особенностей функционирования компании и котировки соответствующих характеристик рисков;
- понимания применяемых руководством компании методов учета интересов акционеров, включая миноритарных;
- получения дополнительной информации при принятии инвестиционных решений стратегическими и портфельными инвесторами;
- понимания относительной степени прозрачности компании.

**Акционерам рейтинги необходимы:**

- для понимания уровня защиты прав собственности акционеров;
- понимания способности менеджмента управлять компанией в интересах акционеров и самой компании.

**Для государства оценка степени корпоративного управления необходима** в целях совершенствования законодательства в области корпоративного управления.

Рассмотрим упомянутые выше основные компоненты корпоративного управления при проведении корпоративного аудита более подробно:

## I. Права акционеров.

В рамках компонента «Права акционеров» анализируются:

- Права, которыми обладают акционеры общества на момент присвоения рейтинга (в т.ч. права собственности, права на участие акционера в управлении обществом, права на получение дивидендов);
- Возможные риски нарушения прав акционеров;
- Инициативы общества по защите прав акционеров.

### 1. Права собственности

1. Наличие ограничений на приобретение и продажу акций общества, ущемляющих права акционеров общества.

Акционер, при распоряжении имеющимися у него акциями, волен самостоятельно определять кому и как продавать принадлежащие ему акции, свобода выбора покупателя не должна ограничиваться обществом или существующими соглашениями.

1.2. Практика проведения дополнительных эмиссий.

Процесс проведения дополнительных эмиссий ценных бумаг (особенно акций) должен быть прозрачен и понятен для акционеров. Общество обязано придерживаться действующих норм законодательства и с особым вниманием отнестись к обеспечению равных прав для всех акционеров.

1.3. Независимость от общества регистратора, осуществляющего деятельность по ведению реестра владельцев акций общества.

Регистратор общества должен быть независимым от компании, её дочерних обществ, контролирующих акционеров и их аффилированных лиц.

**2. Право акционера на участие в управлении обществом**

*2.1. Концентрация прав собственности в обществе.*

Доминирующее положение одного акционера или группы аффилированных лиц в структуре акционерного капитала компании повышает вероятность ущемления прав миноритарных акционеров.

*2.2. Права акционеров на получение качественной информации для реализации своих прав в управлении обществом.*

Акционеры общества должны своевременно и полноценно получать всю существенную информацию о деятельности компании. Только такая практика позволяет акционерам принимать взвешенные и обоснованные решения. Помимо текущего раскрытия информации о деятельности компании важное значение имеет своевременность оповещения акционеров о проведении годового общего собрания, состав направляемой им информации и используемый способ доставки информации для подготовки к участию в собрании акционеров.

*2.3. Удобство места и времени проведения общих собраний акционеров.*

Общество должно обеспечить удобство места и времени проведения собрания акционеров. Создание искусственных препятствий в виде удалённости места или неудобности времени для участия в собрании отдельных акционеров является одним из механизмов для принятия на собраниях акционеров решений в интересах определённой группы акционеров.

*2.4. Право голоса.*

Передовая практика корпоративного управления заключается в том, что компания должна обеспечить всем акционерам равные права голоса.

*2.5. Практика избрания счётных комиссий общих собраний акционеров.*

Практика выбора счётных комиссий общества и порядок подсчёта голосов на общих собраниях акционеров является важным фактором обеспечения прав акционеров. Зависимая от менеджмента или контрольного акционера счётная комиссия создает опасность манипулирования итогами голосования, нарушения прав остальных акционеров.

*2.6. Подведение итогов голосования и оглашение принятых собранием акционеров решений.*

Длительный период между голосованием и информированием акционеров об итогах голосования позволяет осуществлять манипуляции с итогами голосования. Общество должно обеспечить максимально прозрачную процедуру подсчёта и объявления итогов голосования.

**3. Право на получение дивидендов**

*3.1. Наличие утвержденной дивидендной политики общества.*

Наличие утверждённого Положения о дивидендной политике дает акционерам ясное понимание политики компании в области дивидендных выплат, ее принципов и особенностей реализации (например, с точки зрения сроков выплаты), позволяет акционерам прогнозировать будущие дивиденды общества.

Внутренние документы, регулирующие дивидендную политику компании должны содержать положения, позволяющие акционерам понять принципы определения размера дивидендных выплат (например, минимальную долю чистой прибыли компании, направляемой на выплату дивидендов по привилегированным и обыкновенным акциям). Наличие документально закреплённых положений, регулирующих дивидендную политику компании, гарантирует акционерам, что однажды принятые положения не будут с лёгкостью пересмотрены.

*3.2. Дивидендная история общества.*

Перечисление дивидендов в разумные сроки и в одинаковые сроки всем акционерам является важным элементом реализации прав акционеров.

Компания должна стремиться к реализации последовательной и предсказуемой политики в области выплаты дивидендов, что повышает привлекательность компании для инвесторов и делает ее более устойчивой в отношении попыток краткосрочных спекуляций на ее ценных бумагах.

**4. Риски нарушения прав акционеров**

*4.1. Количество объявленных акций.*

Закрепление в Уставе общества значительного объема объявленных акций, а также закрепление в Уставе общества в качестве компетенции совета директоров возможности принятия решения о проведении дополнительной эмиссии акций увеличивает риск размывания акционерного капитала и потери акционерами своих голосующих прав.

*4.2. Наличие в обществе дробных акций.*

Существующая политика общества по отношению к практике консолидации акций, в результате которой образуются дробные части акций, создает риск нарушения прав акционеров.

*4.3. Критерии сделок, решение об одобрении которых принимается советом директоров.*

Закреплённая в Уставе общества компетенция совета директоров с точки зрения необходимости одобрять те или иные существенные сделки говорит о высокой или низкой роли совета директоров в контроле над сохранностью активов. Общество должно обеспечить эффективный баланс между оперативностью принятия решений и риском вывода активов.

*4.4. Наличие в обществе документально закреплённого требования осуществления процедуры тендера на предоставление ему товаров или услуг на сумму, превышающую установленные обществом нормативы.*

Общество должно внедрить практику проведения тендера на закупку требующихся ему услуг или товаров. Общество может самостоятельно установить критерии, в соответствии с которыми требуется проводить тендер. Данная практика позволяет уменьшить риски, связанные со злоупотреблениями в процессе проведения закупок.

*4.5. Наличие трансфертного ценообразования.*

Акционеры общества, которое входит в холдинг, сталкиваются с риском потери части дохода в случае, если в группе компаний принята практика трансфертного ценообразования.

*4.6. Отсутствие в Уставе общества освобождения приобретателя более 30% акций общества от обязанности предложить акционерам продать принадлежащие им обыкновенные акции компании (эмиссионные ценные бумаги, конвертируемые в обыкновенные акции) при поглощении.*

Освобождение приобретателя 30% и более акций общества от обязанности предложить остальным акционерам продать принадлежащие им обыкновенные акции при поглощении снижает возможность выхода из акционерного капитала общества ее миноритарных акционеров в случае их несогласия с существенным изменением структуры собственности.

*4.7. Практика привлечения внешнего аудитора для аудита финансовой отчётности.*

От уровня квалификации и опыта внешнего аудитора, привлекаемого для ежегодного аудита финансовой отчетности общества, зависит уровень гарантий акционерам в отношении достоверности финансовой отчётности общества.

Проведение конкурсного отбора внешнего аудитора повышает уверенность акционеров в независимости и объективности этого аудитора и том, что его услуги будут оплачены по оптимальным рыночным ставкам.

Предоставление внешним аудитором общества существенного объема неаудиторских услуг снижает уровень его независимости, что ставит под вопрос объективность оценки им достоверности финансовой отчетности. По прошествии некоторого времени продолжительные и тесные отношения с внешним аудитором снижают его независимость и объективность. Ротация аудиторской компании или, как минимум, ее партнеров, непосредственно работающих с компанией-заказчиком, позволяет повысить независимость и объективность заключения внешнего аудитора.

*4.8. Наличие требования о независимости оценщика, привлекаемого компанией.*

Общество должно обеспечить объективную оценку имущества в случае существенных корпоративных действий. Одним из механизмов обеспечения этого является привлечение независимого оценщика для оценки вовлечённого в существенные корпоративные действия имущества.

*4.9. Наличие Положения об инсайдерской информации.*

Общество должно создать механизмы, защищающие права акционеров в сфере использования инсайдерской информации, позволяющие снизить риск недобросовестного использования инсайдерской информации.

*4.10. Наличие перекрёстного владения акциями.*

Наличие перекрёстного владения акциями повышает риски нарушения прав акционеров, так как предоставляет возможность менеджменту или крупным акционерам, участвующим в оперативном управлении, получить влияние, непропорциональное объему акций, находящихся в их прямом владении. В этой связи общество должно исключить перекрёстное владение в своей практике.

*4.11. Наличие Положения об общих собраниях акционеров.*

Наличие соответствующего Положения, закрепляющего процедуры проведения общих собраний акционеров, а также права и обязанности каждого его участника в соответствии с действующим законодательством, способствует высокому уровню проведения таких собраний.

**5. Принятие обществом дополнительных обязательств по защите прав акционеров.**

*5.1. Наличие в обществе Кодекса корпоративного поведения.*

Разработка и утверждение собственного Кодекса корпоративного поведения говорит о заинтересованности общества принять на себя дополнительные обязательства по защите прав акционеров.

## II. Деятельность органов управления и контроля.

При исследовании группы показателей «Оценка деятельности органов управления и контроля» анализируются:

- Состав и деятельность совета директоров общества;
- Состав и деятельность исполнительных органов общества;
- Функционирование системы контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества;
- Взаимодействие между собой органов управления общества.

**1. Состав и деятельность совета директоров**

*1.1. Наличие Положения о совете директоров.*

Данное положение регулирует деятельность совета директоров, что создаёт необходимые предпосылки для эффективной деятельности этого органа управления.

*1.2. Состав совета директоров.*

Состав совета директоров должен обеспечивать независимость и объективность принимаемых им решений, что в значительной степени зависит от соотношения в составе совета директоров независимых, неисполнительных и исполнительных директоров.

Совет директоров также должен обеспечивать эффективность принимаемых решений, их взвешенность и обоснованность, что обеспечивается избранием в его состав лиц, обладающие необходимым уровнем компетентности и профессионализма.

Для эффективного исполнения своих функций члены совета директоров должны обладать достаточным временем. Участие членов совета директоров общества в советах директоров большого числа других обществ снижает их возможности по надлежащему исполнению своих обязанностей.

*1.3. Практика проведения заседаний совета директоров.*

Форма и регулярность проведения заседаний совета директоров оказывает значительное влияние на эффективность работы совета директоров. Необходим разумный баланс между числом заседаний, а также различными формами (очная и заочная) заседаний совета.

Наличие плана заседаний совета директоров способствует более эффективной деятельности совета директоров, позволяет каждому члену совета директоров заранее планировать своё участие в работе совета директоров.

*1.4. Наличие комитетов совета директоров.*

Наличие комитетов в составе совета директоров, как правило, повышает глубину подготовки принимаемых советом директоров решений и их качество. Общество в зависимости от стоящих перед ним задач может создавать в структуре совета директоров тот или иной комитет.

*1.5. Комитет по вознаграждениям и назначениям.*

Наличие комитета по кадрам и вознаграждениям является условием проведения независимой и взвешенной политики вознаграждений в обществе. Эффективность деятельности комитета по кадрам и вознаграждениям зависит от его состава, закрепленных за ним функций, регулярности заседаний и правовой основы его деятельности.

*1.6. Практика повышения квалификации членов совета директоров.*

Практика повышения квалификации членов совета директоров способствует повышению компетентности членов совета директоров в области, в которой функционирует общество.

*1.7. Практика привлечения членами советов директоров внешних консультантов за счет средств акционерного общества.*

Наличие практики привлечения членами совета директоров внешних консультантов по отдельным вопросам компетенции совета директоров позволяет повысить качество принимаемых советом директоров решений.

*1.8. Мотивация членов совета директоров.*

Общество должно создать эффективные механизмы мотивации членов совета директоров для полноценного участия в работе совета директоров, чтобы связать интересы каждого члена совета директоров с интересами общества.

Страхование ответственности членов совета, как правило, способствует установлению баланса между рисками и выгодами при принятии ими решений по проблемам деятельности общества.

*1.9. Наличие в обществе процедуры декларирования членами совета директоров своей аффилированности.*

Общество должно обеспечить декларирование членами совета директоров своей аффилированности. Наличие данной процедуры снижает риск возникновения конфликта

интересов, позволяет обществу соблюдать требования законодательства по раскрытию данной информации.

*1.10. Закрепление во внутренних документах общества обязанности членов совета директоров раскрывать информацию о владении ценными бумагами эмитента, а также о продаже и (или) покупке ценных бумаг обществ.*

Общество должно закрепить во внутренних документах обязанность каждого члена совета директоров сообщать о проводимых операциях с ценными бумагами общества. Это позволяет снизить конфликт интересов в работе членов совета директоров.

*1.11. Вопросы, рассматриваемые на заседаниях совета директоров.*

Совет директоров должен рассматривать широкий круг вопросов формирования стратегии общества, а также взаимодействия с заинтересованными лицами. От круга вопросов, рассматриваемых на заседаниях совета директоров, зависит его роль в системе корпоративного управления и эффективность деятельности совета директоров.

*1.12. Доступность информации для членов совета директоров перед созывом заседаний.*

От своевременности и полноценности предоставляемой членам совета директоров информации зависит эффективность принимаемых советом директоров решений.

**2. Состав и деятельность исполнительных органов общества.**

*2.1. Наличие коллегиального исполнительного органа.*

Наличие такого органа обычно рассматривается как фактор, обеспечивающий принятие более взвешенных решений по наиболее важным вопросам развития общества, находящихся в компетенции исполнительного органа.

*2.2. Наличие положения или иного внутреннего документа помимо Устава, регламентирующего деятельность исполнительных органов.*

Отдельный внутренний документ, регулирующий деятельность исполнительных органов общества, более четко и детально устанавливает рамки полномочий и обязанностей исполнительных органов.

*2.3. Урегулирование конфликтов интересов.*

Возможность выявлять существующие конфликты интересов в работе членов исполнительных органов и разрешать их, повышает эффективность деятельности исполнительных органов и способствует защите прав акционеров.

В частности, закрепление во внутренних документах общества обязанности членов исполнительных органов раскрывать информацию о владении ценными бумагами эмитента, а также о продаже и (или) покупке ценных бумаг общества позволяет выявлять и разрешать конфликты интересов членов исполнительных органов компании.

*2.4. Зависимость вознаграждения членов исполнительных органов управления от результатов деятельности общества.*

Общество должно обеспечить структуру и размер вознаграждений, выплачиваемых членам исполнительных органов общества, таким образом, чтобы привязать их к результатам деятельности общества. Данная практика позволяет повысить мотивацию и ответственность членов исполнительных органов общества.

*2.5. Наличие в обществе кадрового резерва для замещения ключевых должностных лиц.*

Такая практика позволяет снизить риски, связанные с изменением персонального состава исполнительных органов общества. Наличие в обществе программы преемственности и кадрового резерва для замещения ключевых должностей способствует устойчивому развитию общества.

*2.6. Процедура назначения генерального директора.*

Совет директоров общества должен играть ключевую роль в процессе назначения генерального директора. Совет директоров должен регулярно оценивать деятельность генерального директора и принимать соответствующие управленческие решения.

**3. Система контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества.**

*3.1. Независимость членов ревизионной комиссии.*

Ревизионная комиссия общества должна обладать достаточной степенью независимости и объективности. Компания должна способствовать повышению независимости и объективности ревизионной комиссии.

*3.2. Наличие внутреннего документа, утвержденного советом директоров, регламентирующего осуществление внутреннего контроля за финансово-хозяйственной деятельностью общества.*

Такой документ позволяет снизить различные риски, связанные с деятельностью общества. Этот документ должен содержать описание принципов и механизмов системы внутреннего контроля, полномочия и ответственность входящих в нее структурных подразделений.

*3.3. Осуществление советом директоров не реже одного раза в год анализа и оценки действующей в обществе системы внутреннего контроля.*

Регулярная оценка советом директоров существующей в обществе системы внутреннего контроля повышает ее эффективность.

*3.4. Наличие службы внутреннего аудита.*

Основной задачей службы внутреннего аудита является оценка эффективности существующей в компании системы внутреннего контроля.

Эффективность деятельности службы внутреннего аудита зависит от её подчинённости, правовой основы её деятельности, состава и выполняемых функций.

*3.5. Наличие комитета по аудиту.*

Наличие комитета по аудиту является важным условием надлежащего контроля совета директоров за финансово-хозяйственной деятельностью общества. Эффективность деятельности комитета по аудиту зависит от его состава, закреплённых за ним функций, регулярности заседаний и правовой основы его деятельности.

**4. Взаимодействие между органами управления общества.**

*4.1. Наличие в обществе должности корпоративного секретаря.*

Наличие должности корпоративного секретаря - специального должностного лица, задачей которого является обеспечение соблюдения органами и должностными лицами общества процедурных требований, гарантирующих реализацию прав и интересов акционеров, повышает степень защиты прав акционеров, эффективность взаимодействия общества с акционерами, заинтересованными лицами, а также эффективность работы совета директоров.

Деятельность данного должностного лица должна регулироваться отдельным внутренним документом.

*4.2. Информационное обеспечение заинтересованных лиц компании.*

От информационного обеспечения заинтересованных лиц зависит эффективность их взаимодействия.

Общество должно обеспечить получение членами совета директоров своевременной и полноценной информации о её деятельности. Это позволяет обеспечить взвешенность и эффективность принимаемых советом директоров решений.

## III. Раскрытие информации

При оценке группы показателей «Уровень раскрытия информации» анализируются следующие подгруппы показателей:

- Уровень раскрытия нефинансовой информации;
- Уровень раскрытия финансовой информации;
- Оценка общей дисциплины раскрытия информации;
- Равнодоступность информации для всех акционеров и других заинтересованных лиц.

**1. Уровень раскрытия нефинансовой информации.**

*1.1. Наличие внутреннего документа, отражающего информационную политику общества.*

Общество должно утвердить отдельный документ, регулирующий информационную политику общества. Это позволяет систематизировать существующую практику раскрытия информации

*1.2. Раскрытие информации о структуре собственности.*

Раскрытие обществом информации о структуре собственности повышает степень защиты прав существующих акционеров и повышает ее привлекательность для различных категорий инвесторов.

*1.3. Раскрытие информации о членах совета директоров и членах исполнительных органов общества.*

Данная информация позволяет акционерам и другим заинтересованным сторонам оценить компетентность членов органов управления общества, независимость членов совета директоров общества. Раскрытие информации о долях членов совета директоров и менеджмента в акционерном капитале общества и уровень их вознаграждений позволяет оценить степень их мотивации и зависимости вознаграждения от результатов деятельности общества, исполнения ими своих обязанностей.

**2. Уровень раскрытия финансовой информации.**

*2.1. Наличие публичной финансовой отчетности.*

В соответствии с российским законодательством общество обязано раскрывать финансовую отчётность, подготовленную в соответствии с РСБУ.

Финансовая отчётность, подготовленная в соответствии МСФО, даёт заинтересованным лицам картину финансового положения общества, более соответствующую интересам инвесторов.

*2.2. Раскрытие информации о существенных сделках.*

Общество должно раскрывать информацию о всех существенных сделках общества, в том числе информацию о сделках с заинтересованностью и крупных сделках. Раскрытие данной информации позволяет заинтересованным лицам оценить эффективность использования и степень сохранности активов общества.

*2.3. Информация о вознаграждении аудитора.*

Раскрытие информации о вознаграждении аудитора, в том числе указание вида услуг, оказанных внешним аудитором, позволяет заинтересованным лицам оценить независимость и объективность внешнего аудитора.

**3. Оценка общей дисциплины раскрытия информации.**

*3.1. Оперативность раскрытия информации в форме ежеквартального отчета.*

Российское законодательство содержит набор требований к отчётности, которую общество должно раскрывать на Интернет-сайте. Как правило, большая часть

информации, раскрываемая обществом о своей деятельности, содержится в одной из форм такой отчётности - ежеквартальном отчёте. Несвоевременное раскрытие информации в форме ежеквартального отчёта снижает актуальность публичной информации об обществе. В этой связи своевременность раскрытия информации в форме ежеквартального отчёта является существенным фактором информационной прозрачности общества.

*3.2. Раскрытие информации в форме годового отчета общества.*

Российское законодательство содержит набор требований к форме и порядку раскрытия годового отчёта общества. Общество при раскрытии годового отчёта должно следовать нормам российского законодательства и обеспечивать предоставление годового отчёта всем заинтересованным лицам.

**4. Равнодоступность информации для всех акционеров и других заинтересованных лиц.**

*4.1. Раскрытие информации о деятельности общества на Интернет-сайте.*

Активное использование обществом Интернет-сайта обеспечивает оперативное предоставление информации о деятельности общества всем заинтересованным лицам.

*4.2. Равнодоступность информации для российских и зарубежных заинтересованных лиц.*

Несоответствие информации на русскоязычном и англоязычном Интернет-сайтах общества порождает ситуацию дискриминации части инвесторов.

## IV. Деятельность акционерного общества в интересах иных заинтересованных сторон и корпоративная социальная ответственность.

*1. Наличие в обществе документа, закрепляющего принципы КСО, которым следует общество в своей деятельности.*

Наличие соответствующего документа позволяет систематизировать политику корпоративной социальной ответственности общества, создаёт её правовую основу, что повышает её эффективность.

*2. Наличие свода правил корпоративной этики (этический кодекс) общества.*

Кодекс корпоративной этики позволяет закрепить в обществе этические принципы ведения бизнеса, повышает имидж и деловую привлекательность общества.

*3. Корпоративная социальная ответственность в отношении сотрудников общества и членов их семей.*

Общество должно активно реализовывать проекты корпоративной социальной ответственности в отношении сотрудников и членов их семей. Общество должно стремиться к сглаживанию возможных конфликтов с сотрудниками общества.

*4. Корпоративная социальная ответственность в отношении населения по месту деятельности общества.*

Активное участие общества в формировании окружающей среды, а именно развитие человеческого потенциала в регионе, в котором работает общество, в конечном счете, создаёт благоприятную среду для деятельности общества, способствует устойчивому развитию общества. Повышению имиджа общества как социально-ориентированной компании способствует также реализация спонсорских и благотворительных проектов и добросовестные отношения с органами государственной власти.

*5. Политика корпоративной социальной ответственности по отношению к окружающей среде.*

Общество должно проводить активную политику по защите окружающей среды, максимально снижать своё вредное воздействие на окружающую среду, способствовать воспроизводству окружающей среды.

*6. Политика корпоративной социальной ответственности по отношению к конкурентам и контрагентам общества.*

Общество в своей деятельности должно избегать конфликтов с контрагентами общества. Этому способствует реализация проектов корпоративной социальной ответственности по отношению к контрагентам общества. Устойчивому развитию общества и повышению его деловой репутации также способствует добросовестное поведение общества во взаимоотношениях с контрагентами и конкурентами общества.

*7. Подготовка обществом социальной отчётности.*

Общество должно раскрывать свои социальные инициативы в соответствии со стандартами GRI или AA1000. Это позволяет оценить эффективность и необходимость соответствующих социальных инициатив общества.

**В итоге в зависимости от качества корпоративного управления компании – участники рейтинга отнесены к одному из следующих рейтинговых классов.**

Национальный рейтинг корпоративного управления присваивается по шкале от «НРКУ 1» (низшая оценка) до «НРКУ 10» (высшая оценка):

| | |
|---|---|
| **НРКУ 10** | **Передовая практика корпоративного управления** |
| **НРКУ 9+** | Компания с НРКУ от 8+ до 10 имеет незначительные риски корпоративного управления. Компания, имеющая такой НРКУ, соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления и в полной мере следует рекомендациям российского Кодекса корпоративного поведения, а также соблюдает значительное число рекомендаций международной передовой практики корпоративного управления. |
| **НРКУ 9** | |
| **НРКУ 8+** | |
| **НРКУ 8** | **Развитая практика корпоративного управления** |
| **НРКУ 7+** | Компания с НРКУ от 6 до 8 имеет низкие риски корпоративного управления. Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, следует большей части рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения и отдельным рекомендациям международной передовой практики корпоративного управления. |
| **НРКУ 7** | |
| **НРКУ 6+** | |
| **НРКУ 6** | |
| **НРКУ 5+** | **Средняя практика корпоративного управления** |
| **НРКУ 5** | Компания с НРКУ от 4 до 5+ имеет умеренные риски корпоративного управления. Компания соблюдает требования российского законодательства в области корпоративного управления, однако инициативы по внедрению базовых рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения носят незначительный характер. |
| **НРКУ 4+** | |
| **НРКУ 4** | |
| **НРКУ 3+** | **Низкая практика корпоративного управления** |
| **НРКУ 3** | Компания с НРКУ от 1 до 3+ имеет высокие риски корпоративного управления. Компания допускает несоблюдение отдельных норм российского законодательства в области корпоративного управления, текущая практика корпоративного управления компании не соответствует большинству рекомендаций российского Кодекса корпоративного поведения. |
| **НРКУ 2+** | |
| **НРКУ 2** | |
| **НРКУ 1+** | |
| **НРКУ 1** | |

В целях анализа состояния корпоративного управления, нами был проведен корпоративный аудит для определения рейтинга корпоративного управления в акционерных обществах с государственной долей капитала в Республике Коми. Был определен уровень корпоративного управления в компаниях для российских и международных стратегических, портфельных и институциональных инвесторов, заинтересованных в инвестициях в российскую и республиканскую экономику и нуждающихся в информации о корпоративном управлении в целях определения инвестиционных рисков.

Для определения проблемных или, наоборот, выигрышных моментов в практике корпоративного управления были выделены следующие параметры определения уровня корпоративного управления:

- структура и практика работы Совета директоров акционерного общества (уд. вес параметра 18%);
- права акционеров акционерного общества (уд. вес параметра 15%);
- раскрытие информации об акционерном обществе (уд. вес параметра 16%);
- структура и практика деятельности исполнительных органов акционерного общества (уд. вес параметра 14%);
- дивидендная политика акционерного общества (уд. вес параметра 12%);
- контроль за финансово – хозяйственной деятельностью акционерного общества (уд. вес параметра 11%);
- структура уставного капитала и влияние акционеров (уд. вес параметра 7%);
- ведение реестра акционерного общества (уд. вес параметра 5%);
- разрешение корпоративных конфликтов (уд. вес параметра 2%).

В методике определения уровня корпоративных отношений была предложена следующая шкала:

- **уровень А**: компании с высоким уровнем эффективности корпоративного управления. К **уровню А** относятся компании с высоким уровнем корпоративных отношений, соблюдающие все требования российского законодательства, а также в значительной степени следующие в своей практике рекомендациям Кодекса корпоративного поведения (8-10 баллов по 10-ти балльной шкале).
- **уровень Б**: компании со средним уровнем эффективности корпоративного управления. К **уровню Б** относятся компании со средним уровнем корпоративного управления, не нарушающие требования закона, и частично применяющие в своей деятельности рекомендации Кодекса корпоративного поведения (5-8 баллов по 10-ти балльной шкале).
- **уровень В**: компании с низким уровнем эффективности корпоративного управления. К **уровню В** относятся компании с низким уровнем корпоративного управления, нарушающие требования законодательства Российской Федерации в области корпоративных отношений и не применяющие положения Кодекса корпоративного поведения (от 1 до 4 баллов по 10-ти балльной шкале).

По результатам проведенной нами работы по определению уровня корпоративных отношений, акционерные общества Республики Коми с долей государственной собственности были классифицированы следующим образом: - акционерные общества с

высоким уровнем эффективности корпоративного управления, компании со средним уровнем и акционерные общества, где корпоративное управление неэффективно (рис. 1).

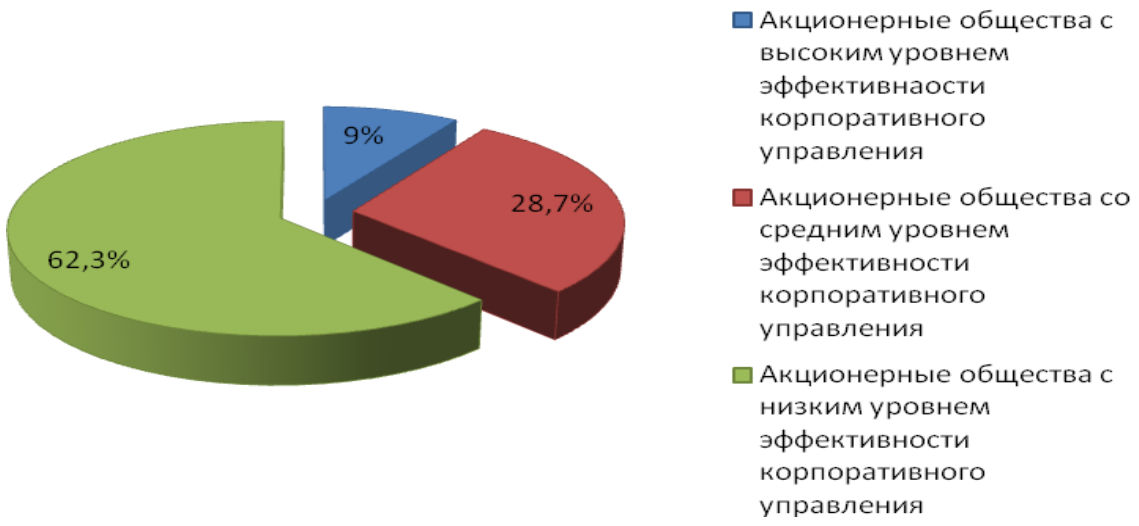


**Рис.1. Уровень эффективности корпоративного управления в акционерных обществах**

По итогам определения уровня корпоративного управления были выделены основные проблемы в области корпоративных отношений акционерных обществ Республики Коми с долей государственной собственности:

- неприменение или недостаточное применение положений Кодекса корпоративного поведения;
- незаинтересованность компаний в области раскрытия информации;
- отсутствие Положения о дивидендной политике;
- неэффективность работы совета директоров как органа общего руководства и контроля, отсутствие независимых директоров;
- формальность деятельности ревизионной комиссии;
- отсутствие механизмов предотвращения и разрешения корпоративных конфликтов;
- отсутствие эффективного механизма стимулирования менеджмента компании;
- возможность вывода активов менеджментом;
- неэффективность контроля над крупными сделками.

Исследование проводилось в акционерных обществах с долей государственной собственности (выборка составила 37 акционерных обществ с долей государственной собственности из 50). По отраслям выборка составила: 64,7% акционерных обществ,

работающих в промышленности; 29,3% акционерных обществ, работающих в сельском хозяйстве; 6% акционерных обществ, предоставляющих услуги. Хотя доля этих акционерных обществ в общем количестве акционерных обществ республики невелика, на наш взгляд, проведенная нами работа дает представление об уровне корпоративного управления акционерных обществ республики в целом.

Проведенный нами анализ по определению уровня корпоративного управления в акционерных обществах Республики Коми показал, что несоответствие норм корпоративного права, регулирующих отношения между субъектами корпоративного управления, в России приводило и сейчас приводит к:

- размыванию акционерного капитала;
- нарушению прав акционеров;
- выводу активов;
- враждебным поглощениям без должной компенсации;
- манипулированию результатами общего собрания;
- незаконным приемам передела собственности (внесение изменений в реестр акционеров, в результате которого часть акционеров компании лишалась своей доли в уставном капитале).

Проведенное исследование позволило констатировать тот факт, что внедрение корпоративного управления в акционерных обществах способно усилить инвестиционную привлекательность большинства акционерных обществ Республики Коми. Но комплексный подход к формированию и развитию корпоративного управления, и, как следствие, привлечения инвестиций может быть реализован, только если будет обеспечена координация действий органов государственной власти, прямо и косвенно влияющих на корпоративное управление, а также в том случае, если компании сами будет способствовать внедрению принципов эффективного корпоративного управления. Главным результатом совершенствования корпоративных отношений будет обеспечение защиты интересов акционеров, повышение инвестиционной привлекательности, капитализации и эффективного функционирования акционерных обществ – в интересах бизнеса и на благо экономики. Это позволит обеспечить, как указано в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 г. № 1662-р. действенную защиту частной собственности, как один из критериев благоприятного инвестиционного климата и эффективности государственной власти, а также содействовать пресечению рейдерских захватов.

Учитывая важность корпоративного аудита, в рамках Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета начата реализация проекта по подготовке корпоративных аудиторов в соответствии с международными требованиями, что позволит обеспечить потребности компаний в квалифицированных специалистах – корпоративных аудиторах.

**Список литературы:**


1. Собственность, корпоративное управление и инвестиции / под ред. А.П. Шихвердиева. Сыктывкар, Сыктывкарский филиал ОУ ВПО ЦС РФ «МУПК», 2005.– 306 с.
2. Международные принципы корпоративного управления www.koet.syktsu.ru
3. Кодекс корпоративного поведения www.koet.syktsu.ru
4. Шихвердиев А.П., Блинов А.О., Кузнецов А.В. Корпоративное право в системе корпоративного управления. М.: Издательский центр «Акционер», 2006 – 343с.
5. Беликов И., Вербицкий В. Аудит корпоративного управления. // «Управление компанией», 2006, № 3.
6. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Утверждена распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 г. № 1662-р.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Ахтямов М.К. – ГОУ ВПО «**Южно-Уральский государственный университет»; заведующий кафедрой «Экономика и управление на транспорте»; кандидат технических наук, доцент, докторант кафедры маркетинга СПбГУЭФ; 454080, г. Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, д. 76; (351) 267-96-31; (351) 775-55-38; e-mail: mavlit@mail.ru;

**Вишняков А.А.** – ГОУ ВПО «Сыктывкарский государственный университет» ГОУ ВПО «Сыктывкарский государственный университет»; к.э.н., доцент кафедры экономической теории и корпоративного управления; зам. руководителя Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования СыктГУ; г. Сыктывкар, ул. Старовского, 55, каб. 305; тел. (8212) 43-48-49, (8212) 32-26-29. e-mail: koet@syktsu.ru.

**Иванов В.А. -** Институт социально – экономических и энергетических проблем Севера Коми научного центра УрО РАН, заведующий лабораторией аграрной экономики, д.э.н., профессор; г. Сыктывкар, ул. Коммунистическая, 26; тел. раб.: (8212) 24-52-45; e-mail: v_ivanov@iespn.komisc.ru

**Иванова М.Е. -** Институт социально-экономических и энергетических проблем Севера Коми научного центра УрО РАН; лаборант лаборатории аграрной экономики г. Сыктывкар, ул. Коммунистическая, 26; тел. раб.: (8212) 24-52-45; e-mail: v_ivanov@iespn.komisc.ru

**Ильина Л.И. -** Сыктывкарский филиал АНО ВПО ЦС РФ «Российский Университет Кооперации»; к.э.н., профессор; зав. кафедрой учетно-экономических дисциплин; г. Сыктывкар, ул. Старовского, 51; тел. (8-212) 43-53-27; e-mail: sfmupk@parma.ru

**Мигунов А.А. -** Компания «Московский филиал Оверсиз Саплай энд Сервисез»; ведущий специалист отдела корпоративных финансов; г. Москва, ул. Большая Ордынка д.1, тел.+7(495) 933-17-00. e-mail: Thefallen@mail.ru, Amigunov@lukoil-overseas.ru

**Нестерова Е.В. -** Администрация МО ГО «Сосногорск»; главный архитектор г.Сосногорска, г. Сыктывкар, ул. Коммунистическая, 11; тел. (8-212) 24-40-39.

**Соколова Г.Ю. -** ГОУ ВПО «Сыктывкарский государственный университет»; старший преподаватель кафедры менеджмента; г. Сыктывкар, ул. Старовского, 55; тел. (8-212) 43-48-49; e-mail: koet@syktsu.ru.

**Ткачев С.А. -** АОУ ВПО «Коми республиканская академия государственной службы и управления»; доцент кафедры экономики и государственного и муниципального управления; г. Сыктывкар, ул. Коммунистическая, 11; тел. (8-212) 24-40-39.

**Шихвердиев А.П.** – ГОУ ВПО «Сыктывкарский государственный университет»; д.э.н., профессор, академик РАЕН, заведующий кафедрой экономической теории и корпоративного управления, член Российского сообщества корпоративных директоров; г. Сыктывкар, ул. Старовского, 55, каб. 305; тел. (8212) 43-48-49, (8212) 32-26-29; e-mail: koet@syktsu.ru.

**INFORMATION IN ENGLISH LANGUAGE**

## Authors

**Ahtyamov M.K.** SEI HVE "South-Ural state university"; holder of chair "Economics and transport governance"; Doctor of Science, dean, doctoral candidate of marketing chair SPBGYAF; 454080, Chelyabinsk, Lenin V.I. prospect, 76; (351) 267-96-31; (351) 775-55-38; e-mail: mavlit@mail.ru;

**Vishnyakov A.A**. SEI HVE "Syktyvkar state university" SEI HVE "Syktyvkar state university"; candidate of economic science, docent of economic theory and corporate governance chair, deputy director of Scientific-research center of corporate law, governance and venture funding SyktSU; Syktyvkar, Starovskogo st. 55, office 305, tel: (8212) 43-48-49, (8212) 32-26-29. e-mail: koet@syktsu.ru.

**Ivanov V.A.** – Institute of socioeconomic and energetic problems of North Komi scientific center UrS RAS, head of agricultural economic laboratory, doctor of science, economics, professor, Syktyvkar, Kommynisticheskaya st, 26; tell. work: (8212) 24-52-45; e-mail: v_ivanov@iespn.komisc.ru

**Ivanova M.I.** - Institute of socioeconomic and energetic problems of North Komi scientific center UrS RAS, lab assistant of agricultural economic laboratory, Syktyvkar, Kommynisticheskaya st, 26; tell. work: (8212) 24-52-45; e-mail: v_ivanov@iespn.komisc.ru

**Ilyina L.I.** Syktyvkar branch of AIO HVE MB RF "Russian university of cooperation", candidate of economic science, professor, head of accounting disciplines ,Syktyvkar, Starovskogo st, 51, tell: (8-212) 43-53-27; e-mail: sfmupk@parma.ru

**Migunov A. A.** - Moscow branch of The Overseas Supply and Services company; key specialist of Corporate finance department; Moscow, Bol'shaya Ordynka St., 1, tel. .+7(495)9331700. Email: Thefallen@mail.ru, Amigunov@lukoil-overseas.ru

**Nesterova E.V.** administration MD UD "Sosnogorsk", chief architect of Sosnogorsk, Syktyvkar, Kommynisticheskaya st, 11, tell: (8-212) 24-40-39

**Sokolova G.U.** SEI HVE "Syktyvkar state university"; head teacher of management chair, Syktyvkar, Starovskogo st, 51, tell: (8-212) 43-48-49; e-mail: koet@syktsu.ru.

**Tkachev C. A.** OPRR HVE "Komi republican academy of state service and governance"; docent of economics and state and municipal ruling; Syktyvkar, Kommynisticheskaya st, 11; tell: (8-212) 24-40-39. e-mail:

**Shihverdiev A.P. -** SEI HVE "Syktyvkar state university", doctor of science, economics, professor, member of Russian Academy of Natural Sciences, head of a economic theory and

corporate governance chair, member of Russian community of corporative directors, Syktyvkar, Starovskogo st, 51, office 305, tell: (8212) 43-48-49, (8212) 32-26-29; e-mail: koet@syktsu.ru.

# Titles

**Ahtyamov M.K. The intellectual-investment support of the innovative activity of regional enterprise structures: modeling and realization**

*In this article is proved a particular urgency of «intangible» intellectual investments in domestic business in the conditions when the economy of knowledge is forming. Have been generated the results of a conceptual modeling, in which frameworks was offered the concept of «an intellectual-investment support of innovative activity of enterprise structures» and also was formed the meta-model of this support, which allows to generate private models in three aspects (theoretical-methodological, institutional-structural and technological-practical) in two plans: on macro- and microlevels. Also has been proved the exclusive role of universities in the creation of innovative cluster formations and was described the realized in practice model of a microcluster, which was created on a base of the large regional high school's letting out economic chair, the investment-financial company and a network of the enterprise organizations.*

Key words: economy of knowledge, innovative activity of enterprise structures, intellectual investments, interaction of business and the higher professional education, clusters, increase of competitiveness of a small-scale business.

**Literature:**

**1.** Altschuller, G.S. How to become a genius: Vital strategy of the creative person / G.S. Altschuller, I.M. Vertkin. – Mn.: Belarus, 1994. – 479 p.

**2.** Altschuller, G.S. Search of new ideas: from inspiration to technology (the theory and decision practice inventive problems) / G.S. Altschuller etc. – Kishinev: Kartya Moldovenyaske, 1989. – 381 p.

**3.** Ahtjamov, M.K. Competitiveness of the organisations in the economy of knowledge: concepts and models / M.K.Ahtjamov// Problems of maintenance of competitiveness of social and economic systems: the monography. – Novosibirsk: CRNC – Publishing house "SIBPRINT", 2009. – p. 94–120.

4. Bir, St. Firm's brain / St. Bir. – M: Radio and communication, 1993. – 416 p.

Ahtjamov, M.K. The decision theory of inventiv problems as a transfer basis to the enterprise economy of an innovative type / M.K.Ahtjamov, V.V. Liholetov// the Russian business. – 2009. – № 2. – p. 59–63.

5. Gornostaj, P.P. Whether intellectual support is necessary to business? / P.P.Gornostaj // Psychological maintenance of business: Materials of the international symposium. – Odessa, 1995. – p. 12–14.

6. Dezhina, I. «The threefold spiral» in the innovative system of Russia / I.Dezhina, V.Kiselyov// Economy Questions. – 2007. – № 12. – p. 123–135.

7. Konstantinov, G. Intellectual business, or principles of finding of competitive advantage in the new economy / G.Konstantinov, S.Filonovich//Harvard Business Review (the Russian edition). – 2005. – October. – p. 48–57.

8. Liholetov, V.V. Be enriched … (about advantage of a counter transfer of concepts of spheres of business and sciences about the person) / V.V. Liholetov, M.K.Ahtjamov//the Russian business. – 2008. – № 5. – p. 83–87.

9. Myravjeva, M. From education to the whole life – to education through the whole life / M.Muraveva. – http://www.strf. ru/organization.aspx (on December, 25th, 2008).

10. New quality of higher education in modern Russia (a condition, realisation mechanisms, long-term and immediate prospects). The conceptually-program approach / Under the editorship of N.A.Seleznevoj, A.I.Subetto. – M: ICPKPC, 1995. – p. 24–25.

11. Prahalad, K.K. The key competence of corporation / K.K.Prahalad, G.Hamel//Bulletin S.-Peterburg's University. Management. – 2003. – № 3. – p. 18–46.

12. Rubin, U.B. Competition: 10 rules of a successful debut / U.B. Rubin// Managing the company. – 2004. – № 5. – p. 23–26.

13. Sankova, L.V. Employment of innovative type: the theory, research methodology, management / L.V.Sankova. – M: the Moscow State University, 2008.48 p.

14. Strategy of the Russian Federation in the field of development of a science and innovations for the period till 2010 (project). – M: MEandS of the Russian Federation, 2005. – 116 p.

15. Tchernysheva, U.G. The state support of small business in a context of economic contradictions: the theory and practice / JU.G.Tchernysheva. – Rostov-on-Don: RINH, 2009. – 45 p.

16. Sheljubskaja, N. Indirect methods of the state stimulation of innovations: experience of the Western Europe / N.Sheljubskaja// Problems of theory and practice of management. - 2001. – № 3. – p. 75–80.

17. Lundvall, B.A. National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning / B.A. Lundvall. – London: Printer Publishers, 1992.

18.Sabato, J. Technology and the Productive Structure / J. Sabato. – Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales, 1979.

**Vishnyakov A.A. Practical mechanisms of formation and development of the venture industry in Russia on regional level (on the example of the Komi Republic)**

*In the given information review are considered some practical mechanisms of development of innovative system and the venture industry in Russia on a regional level including the open joint-stock company «Russian venture company», the Government of the Komi Republic, SEI HPE «Syktyvkar State University» and the Komi Centre of science of the Ural branch of the Russian Academy of Sciences. The practical experience, problems, prospects of development and cooperation within the limits of the private-state partnership in northern region (on the Komi Republic's example) are analyzed.*

Keywords: the venture industry, investments, northern region, practical consulting, the private-state partnership, business incubator, innovative activity, assets, venture fund, start-up.

Literature:

1. The governmental order of the Russian Federation from 24.08.2006 № 516 «About the open joint-stock company «Russian venture company»

2. Pogorelov D.I. A financial potential of the Russian venture company // the Finance. - 2006. - № 10.

3. The draught agreement on cooperation and realisation of joint actions in the field of development of innovative activity and creation of the industry of venture investment in the Komi Republic between the Government of Komi, the Komi Centre of science of the Ural branch of the Russian Academy of Sciences, SEI HPE «Syktyvkar State University» and the open joint-stock company «Russian venture company».

4. Bases of joint cooperation of the Government of the Komi Republic the Komi Centre of science of the Ural branch of the Russian Academy of Sciences, Syktyvkar State University and the open joint-stock company «Russian venture company» on development of innovative activity and creation of the industry of venture investment in the Komi Republic for the period till 2015 and the further prospect.

5. Kashirin A.I., Simeons A.S. Venture investment in Russia. – M: Vershina, 2007. – 320 p.

6. Shihverdiev A.P., Vishnjakov A.A., etc. Venture investment as the factor of innovative development of the Russian North: legal and economic aspects//the Monography. – Syktyvkar: the Publishing department of Syktyvkar branch AEI HPE *CS* RF "*RUK*", 2007. – 190 p.

**Ivanov V.A., Ivanova M.I. Condition of European North agriculture: results of the national agricultural census**

*This article is based on the results of the national agricultural census in 2006, and it reports about objects, raw materials potential, agricultural structure of Russian European*

*North. Its results allow to generate a rank of specific recommendations to update state agricultural policy.*

Keywords: agriculture, state agricultural policy, resource potential, European North, census of agriculture, infrastructure, occupation, supply of land, risks.

Literature:

1. The Results of the national agricultural census in 2006: In 9 vol. Vol.1.: The main results of national agricultural census in 2006: book 1.: The main results of national agricultural census of the Russian Federation/ Federal Department of state statistics. M.: EETS "Russian Statistics" – 2008. – 440p.
2. The Results of the national agricultural census in 2006: In 9 vol. Vol.7.: Agriculture of far north and aligible to them / Federal Department of state statistics. – M.: EETS "Russian Statistics" -2008. – 391 p.

**Ilyina L.E. The methodology of financial support for development of consumer cooperation**

*Scientifically based conception of improving business solvency of organizations consumer cooperation, which promote the development of this system in market environment, is worked in this article. Financial strategy and optimization of financial resources are defined in it. The model of financial supply which includes operating methods of own borrowed capital and alternative financing sources is suggested here. Komi region as an example of efficiency of the models is given.*

Keywords: financial supply, consumer cooperation, methodology, conception, financial strategy, financial resources, paradigm, methods engineering.

Literature:

1. Ilyina L.E. Working of methology of financial security for developing of retail cooperative society. Syktyvkar: Komi book house, 2006, 17 pages.
2. L.I. Ilyina Alternative promotion of budgetion in consumer cooperation// Finances and credit, 2007, № 23, 0.9.p.l.
3. L.I.Ilyina Impact estimate of the North of financial security of consumer cooperation// Regional economics – theory and practice, 2007 №6 1.2
4. L.I.Ilyina The role of Concept in the developing of the North in financial security for consumer cooperation // Regional economics – theory and practice, 2007, № 8, 1.1.p.
5. L.I.Ilyina Adaptation of financial models in business administration of consumer cooperation// Finances and credit, 2007, №39, 1.3.p
6. L.I.Ilyina Capabilities in the development of smaller firms in the system of consumer cooperation // Enterpreneurship, 2007, №4, 08p

7. L.I.Ilyina Motivational financial management in the system of consumer cooperation // Business economics: theory and practice, 2008, №11, 0.9p.
8. L.I.Ilyina Impact estimate of financial capacity in the system of consumer cooperation// Business economics: theory and practice, 2008, №15, 1.1p.
9. L.I.Ilyina The role of consumer cooperation in social and economic development of Northwestern region // Regional economics – theory and practice, 2008, №27б 1.1.p

**Migynov A.A. The definition of enterprise financial policy**

*In this article the author in detail considers a theme of definition of a financial policy of the enterprise on an example of foreign oil-extracting company Overseas Oil Ltd. The author begins the research with the analysis of the general structure of management of the company, and also from consideration of general provisions of a financial policy of the enterprise. Besides, the attention is paid to the consideration of methods used in the finance management and to the analysis of applied tools of realization of a control system of financial resources. With the account of not the least of the factors of planning in activity of any company and furthermore, regarding management of financial resources the author also takes to the consideration the basic stages of budgetary planning.*

Key words: financial policy, investments, enterprise, management structure, methods of the financial management, budgetary planning, portfolio, ranking (rating), information technologies, life cycle of an IT-project, discount income of investment's recoupment.

Literature

1. Kovaleva A. M, Lapusta M. G, Skamaj L.G. The firm's finance - M: Infra-M, 2007 - p. 528.
2. Klishevich N.B. The finance of the organisations. Management and the analysis. – M.: KnoRus, 2009 – p.304.
3. Mindich D. The finance of growing business - M: Expert RA, 2007 – p. 288.
4. Polozhentseva A. I, Soloveva T. N, Esenkova A.P. The finance of the organizations / enterprises – M: KnoRus, 2008 - p.208.
5. Fridman A.M. The finance of the organisation (enterprise) - M: Dashkov and Co, 2009 – p. 488.

**Sokolova G.U. Management innovations as a base of anti-crisis management**

*In this article a number of administrative innovations as bases of anti-crisis management in modern conditions is considered. The algorithm of reengineering offered by the author allows to reveal critical places in business processes of the enterprise on the basis of reengineering factors on each kind of the resources involved in business. Removal of problem zones, and also*

*improvement of the business processes, directed at the increase of competitive potential, are the base for construction of the process-focused model of the anti-crisis management representing qualitatively new method of the enterprise's management.*

Keywords: administrative innovations, system crisis, anti-crisis management, reengineering, model of an enterprise, resources, business-process.

Literature:

1. Anti-crisis management. Under the editorship of prof. E.M.Korotkov. – M: INFRA, 2007. – 620 p.
2. Buzanovskij S.S., Gorelov N.A., Titkov A.S. Anti-crisis management: Restructuring and reengineering. – SPb.: OC «Valeri SPD», 1999. – 256 p.
3. Ivanter A. His majesty a case// the Expert. 2006. №1-2, p. 78-87.
4. Pavlova A. The anti-crisis strategy in a context of cost management of the enterprise // Problems of the theory and practice of management. 2007. №10. p.87-95.
5. Repin V.V. Two understandings of the process approach to operation of business // Methods of the quality management. 2003. №4. p.4 - 9.
6. Management in the conditions of crisis. Translation from English – M: Alpina Business Books, 2005. – 256 p.
7. Hammer M. Reengineering of corporation: the revolution Manifesto in business. Translation from English – M: Joint-Stock Company «Mann, Ivanov and Ferber», 2006. – 287 p.

**Tkachev S.A., Nesterova I.V. Strategic planning of social and economic development on municipal units under present conditions**

Application of strategic approaches in social and economic development of municipal units is discussed in this article. Particularities of strategic planning at the municipal level is analysed here. The main advantages in using of strategic planning for management in municipal units development is depicted. Main aims are defined and these aims are need to be solved necessarily by local authorities foe effective adaptation of strategic planning in the practice of municipal administration.

Keywords: municipal administration, municipal unit, social and economic development, strategic planning, conception, strategy.

Literature:

1.About general principles of local government organization in Russian Federation: federal law of Russia Federation from 6 october 2003, № 131-FZ, passed by the State Duma Federal Assembly of Russian Federation 16 sept. 2003: approved by the The Council of

Federation of the Federal Assembly of the Russian Federation 24 srpt.2003//Corpus of legislative acts of the Russian Federation. – 2003.-№40, article 3822.

2. Municipal units: some problems in strategy planning and development control// Budget.-2008.-№7.

3. System of municipal administration / edited under V.B. Zotova.-Spb: Peter, 2007.— 386p.

4. Turgel E.D., Batizhevskaya V.B., Strategic territorial planning as special-purpose programme of operating regions social and economic development// Chinovnik.-№2.-2004.

**Shihverdiev A.P. Corporate governance audit**

*The role of corporate audit in corporate governance is analyzed in this article. The technology of corporate governance, the meaning and structure of corporate governance score (as the quality indicator of corporate governance)are considered here. Ways of perfection corporate audit system as a factor of stiffening corporate governance of companies are suggested in this article.*

Key words: corporate governance, audit, ownership, interests, investments, risks, shareholders, managers, information, social responsibility.

Literature:

1. Ownership, corporate governance and investments/ under the editorship of A.P. Shihverdiev. Syktyvkar, Syktyvkar branch OY VPO TS RF “MYPK”, 2005- 306p.
2. International rules of corporate governance www.koet.syktsu.ru
3. Corporate Codes of Conduct www.koet.syktsu.ru
4. Shihverdiev A.P., Blinov A.O., Kyznetsov A.V. Corporate law in system of corporate governance. M.: Publishing center “Aktsioner”, 2006 – 343p.
5. Belikov I., Verbitski V. Corporate governance audit.//”Company governance”, 2006, №3.
6. Conception of Russian Federation long-term socioeconomic development for the period till 2009. Confirmed by government executive order of Russian Federation 17.11.2008 № 1662-p.

# УСЛОВИЯ ПРИЕМА И РЕЦЕНЗИРОВАНИЯ СТАТЕЙ

Для издания принимаются только ранее не опубликованные статьи и другие материалы (обзоры, рецензии и т.д.), соответствующие тематике Вестника

*Научная (практическая) статья.* Как правило, во вводной части статьи должны быть обоснованы актуальность темы и целесообразность ее разработки (решения научной проблемы или задачи), приведена цель исследования. В основной части статьи на основе анализа и синтеза информации должны раскрываться процессы исследования проблемы и разработки темы, представлены пути получения результатов и сами результаты; приведены постановки задач, их решения, даны необходимые описания и объяснения, доказательства и обоснования. В заключительной части - подведен итог работы, сформулированы выводы, приведены рекомендации, указаны возможные направления дальнейших исследований.

*Обзор (обзорная статья).* Как правило, в нем должны быть проанализированы, сопоставлены, выявлены наиболее важные и перспективные направления в развитии науки (практики), ее отдельных отраслей, явлений, событий и пр. Желательно, чтобы материал носил проблемный характер, демонстрировал имеющиеся противоречивые взгляды на развитие научных (практических) знаний. При этом по возможности он должен содержать выводы, обобщения, сводные данные.

*Рецензия.* Должна содержать характеристику и оценку материала, а не только перечень составляющих его частей или изложение основных аспектов содержания.

Вестник принимает для публикации статьи и другие материалы на русском языке. Аннотации статей, ключевые слова, информация об авторах и пристатейные библиографические списки предоставляются на русском и английском языках (согласно требованиям ВАК).

Все материалы представляются в редакцию Вестника в бумажном и электронном виде в формате текстового редактора Microsoft Word. Имя файла определяется по фамилии первого автора: фамилия.doc. Объем материала – от 4 до 25 полных страниц формата А4 (примерно 8-50 тыс. знаков). Поля: верхнее и нижнее по 20 мм., слева 30 мм., справа 15 мм. Шрифт – Times New Roman, размер кегля 12 пунктов. Межстрочный интервал – полуторный.

Название статьи и других материалов должно быть адекватным содержанию и по возможности кратким, печатается заглавными буквами, шрифт жирный. После заглавия ниже, через один интервал, строчными буквами обязательно должны быть указаны сведения об авторах, составителях и других лицах, участвующих в работе над материалом (Ф.И.О. автора, его ученое звание, ученая степень, должность или профессия, место работы и наименование страны - для иностранных авторов).

Для научной (практической) и обзорной статьи далее, через один интервал помещается краткая аннотация (объемом не более 600 знаков) и ключевые слова (в количестве не менее пяти и не более двадцати). Ниже, через один интервал размещается текст статьи.

Таблицы, графики, схемы, диаграммы и рисунки встраиваются в текст. При этом таблицы должны иметь заголовок, размещаемый над табличным полем, а рисунки –

подрисуночные подписи. При использовании нескольких таблиц или рисунков их нумерация обязательна.

Библиографическая часть должна быть представлена библиографическими ссылками и библиографическими списками в конце материала (раздел «Список литературы»), ***оформленными согласно ГОСТ Р 7.0.5-2008.*** При этом автор (авторы) отвечают за достоверность сведений, точность цитирования и ссылок на официальные документы и другие источники.

Необходимым условием является наличие пристатейных библиографических списков у всех статей в едином формате, установленном системой Российского индекса научного цитирования.

После раздела «Список литературы» в обязательном порядке оформляется раздел «Информация об авторе (авторах)», который в обязательном порядке должен содержать следующие данные: фамилия, имя, отчество, ученая степень, ученое звание, должность, полное наименование места работы и его местонахождение, контактная информация (номер телефона, факс; адрес электронной почты и т.д.).

Редакция Вестника обращается к авторам с настоятельной просьбой сообщать реальные контактные данные, позволяющие редакции оперативно передавать необходимую информацию, что позволит избежать задержек при публикации представляемых материалов.

Представляемые в редакцию статьи и другие материалы должны быть сверстаны в виде единого целого, так чтобы была возможна распечатка файла в удобочитаемом виде.

Материалы в бумажном виде представляются распечатанными в режиме качественной печати, страницы пронумерованы, скреплены, материал подписывается на последней странице всеми авторами.

Бумажные материалы предоставляются в редакцию Вестника обычной почтой по адресу: 167000, Республика Коми, г.Сыктывкар, ул. Старовского, 55. Сыктывкарский государственный университет, Редакция электронного научного издания «Корпоративное управление и инновационное развитие Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета» или лично автором (авторами) по тому же адресу в каб. № 305.

Материалы в электронном виде направляются в редакцию Вестника по электронной почте по адресу koet@syktsu.ru или передаются на электронных носителях (дисках, дискетах, USB флэш-накопителях и т.д.) вместе с бумажной версией по почте или лично автором (авторами).

Редакция не работает с авторами, представившими только бумажные материалы. Представление материалов в электронном виде является обязательным! Возможно представление материалов только в электронном виде.

Вестник принимает для публикации краткие *отзывы* или *дискуссионные замечания* по ранее опубликованным статьям. Для публикации отзывов или замечаний рекомендации не требуются, но объем распечатки каждой такой публикации не должен превышать 2 страниц формата А4 при выполнении технических требований, предъявляемых к статьям.

Внесение авторских дополнений и изменений в текст статьи после ее публикации не допускается, но автор (авторы) могут на общих основаниях направить дополнительные замечания к собственной статье, вопрос о публикации которых рассматривается редакцией в общем порядке.

Допускается распространение по электронным сетям любых материалов из Вестника или выдержек из них, но при таком распространении обязательно приводится ссылка на первоисточник.

***Не принимаются статьи, направленные в редакцию без выполнения требований настоящих условий публикации.***

***В случае отклонения статьи редакция направляет автору мотивированный отказ.***

***Плата с аспирантов за публикацию рукописей не взимается.***

Статьи, поступившие в редакцию Вестника, проходят обязательное рецензирование.

Рецензирование и редактирование рукописей (научное, стилистическое, техническое) осуществляют Редакционная Коллегия и Редакционный Совет журнала или эксперты соответствующей специальности в соответствии с требованиями ВАК РФ к изданию научной литературы.

Давая рецензию для статьи, рецензент подтверждает, что по его мнению данная статья заслуживает (или не заслуживает) публикации. Объем рецензии определяется предпочтениями рецензента в этой области и ее содержание должно содержать в себе всю необходимую и объективную информацию.

Рецензия на представленную статью должна отражать:
- соответствие тематике журнала и актуальность темы;
- анализ и обоснованность постановки проблемы;
- наличие научной новизны, теоретической и практической значимости работы;
- оценка основных результатов исследований;
- использование правовых актов, литературных и иных источников;
- качество оформления работы.

Редакция журнала по результатам рецензирования оставляет за собой право отклонить статью или возвратить ее на доработку. В случае отклонения статьи редакция направляет автору мотивированный отказ.