

## **СЕКЦИЯ «ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»**

### **ПОДСЕКЦИЯ «НАУКА УПРАВЛЕНИЯ: ТЕОРИИ И ТЕХНОЛОГИИ»**

#### **Проблема муниципального управления производственной инфраструктуры**

***Баева Екатерина Владимировна,***

*аспирантка,*

***Бородянский Геннадий Александрович***

*доцент к.т.н.*

*Саратовский государственный аграрный университет*

*им. Н.И. Вавилова, Саратов, Россия*

*E-mail: baeva.ekaterina@mail.ru*

В настоящее время особо выделяется в агропромышленном комплексе проблема инфраструктурного обеспечения. И ее решение – ключ к реализации накопленного производственного потенциала, его эффективного комплексного использования. Цель функционирования инфраструктуры заключается в создании общих условий для производства. Автомобильные дороги являются важнейшей составляющей производственной инфраструктуры АПК.

Потери от сельского бездорожья складываются из прямых потерь на осуществление транспортного процесса и косвенных, скрытых потерь в сельском хозяйстве. Транспортные издержки являются одной из статей затрат себестоимости продукции. Существует прямая зависимость между двумя этими показателями. Потери сельскохозяйственной продукции из-за недостаточно сбалансированного развития отраслей, обеспечивающих доведение ее до потребителя, составляют до 7-10%. В этой связи проблема автомобильных дорог является одной из самых серьезных сдерживающих факторов.

Плохие дороги часто являются причиной снижения качества продукции при ее транспортировке: несоблюдение сроков вывоза, приводящее к нарушению технологии производства, повреждение овощей и плодов и т.д. Низкий технический уровень сельских дорог связан со снижением темпов роста производства и его эффективности, производительности транспортных средств (в 1,5–2 раза), урожайности сельскохозяйственных культур в придорожной полосе, несвоевременной доставкой удобрений, кормов и т.д.

Автомобильные дороги сочетают функции производственной и социальной инфраструктур, поскольку по ним совершаются перевозки как производственного, так и социального характера. От состояния и перспектив развития транспортной инфраструктуры напрямую зависит и реализация приоритетных национальных проектов в области образования, строительства жилья, медицины, сельского хозяйства; детей надо возить в школы по безопасным дорогам, без надежной транспортной системы невозможны своевременная медпомощь, доставка стройматериалов и т.д.

Комплекс мероприятий, связанный со строительством, ремонтом и содержанием сельских автомобильных дорог весьма капиталоемкий. Но муниципальные автодороги, увы, не являются привлекательными для частных инвесторов, а местные органы власти не смогут решить эти проблемы самостоятельно. Поэтому, необходимо создать такой организационно-экономический механизм обеспечения достойных условий для

формирования муниципальной сети автомобильных дорог. В частности, необходимо разработать методику количественной оценки влияния на эффективность АПК уровня развития местных дорог, как одной из основных составляющих производственной и социальной инфраструктуры села. В конечном итоге это будет важным источником повышения эффективности как отдельно взятого сельскохозяйственного предприятия, так и всего агропромышленного комплекса.

### **Выбор рациональных методов управления в условиях рыночных отношений**

***Бородина Ольга Евгеньевна<sup>1</sup>***

*студентка*

*Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, Пенза,*

*Россия*

*E-mail: boo-rodina@mail.ru*

Слаженная и целенаправленная работа любого коллектива обеспечивается правильным выбором и верным применением методов управления, которые в свою очередь в значительной мере определяют успех или неудачу управления, кроме того, на их основании происходит взаимное обогащение теории и практики менеджмента.

С целью изучения применяемых методов управления в современных условиях был проведен анкетный опрос Отдела социального управления по Первомайскому району г. Пензы. Сотрудники конкретного отдела занимаются назначением и выплатой пособий и компенсаций гражданам, имеющим детей, ветеранам труда, инвалидам, реабилитированным.

Таким образом, в результате исследования было выявлено ряд недостатков в выборе и применении методов управления. В данной организации упор делается на административные и социально-психологические методы руководства. Это влечет за собой ряд недостатков в системе управления организацией и снижает эффективность работы. Большая часть выявленных недостатков основана на неэффективном и недостаточном использовании именно экономических методов руководства.

Не смотря на то, что тенденция современных рыночных условий и многочисленные социальные исследования показывают, что нынешнее поколение работников находят существенным взаимоотношения в коллективе, в данном случае респонденты во главу ставят экономические методы (38,1%), а также обязательное использование административных (28,6%). Социально-психологическим же методам отводится второстепенная роль (9,5%).

\*\*\*

Для повышения эффективности деятельности исследуемого отдела необходимо внести ряд изменений в деятельность руководителя в сфере выбора и рационального применения методов управления. В данном отделе основная ошибка допущена в соотношении методов управления по их применению. Установлено, что рациональное соотношение методов управления, считающееся наиболее эффективным, является следующим 4:4:2 – административные: экономические: социально-психологические.

Все методы управления не могут действовать изолированно друг от друга, поэтому при определении состава и выборе методов управления руководители и специалисты

---

<sup>1</sup> Автор выражает признательность старшему преподавателю, к.э.н. Егоровой Н.Ю. за помощь в подготовке тезисов

чаще всего пользуются комбинацией методов, в наибольшей мере отвечающей особенностям тех или иных задач. Выбор метода управления диктуется требованиями времени и делается руководителем фирмы, исходя из его представлений и убеждений.

### Литература

1. Боброва Л.И. Особенности управления традиционными российскими трудовыми коллективами // Управление персоналом. – 2004. – №5. – С.37-40
2. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 288с.
3. Мухин В.И. Основы теории управления: Учебник для вузов. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 256с.
4. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина – М.: ИНФРА-М, 2005. – 669с.

### Управление стратегическими возможностями организации

*Васильева Вера Викторовна*

*аспирантка*

*Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия*

*E-mail: vera.vasilyeva@mail.ru*

### Введение

Высокие темпы роста экономики обычно предоставляют компаниям широкий выбор перспектив и направлений роста. В условиях роста легче занять рыночную нишу, легче получить кредиты, технологии, информацию. Эти новые возможности можно успешно реализовать, только имея надежную, хорошо обоснованную стратегию развития фирмы, которая, в свою очередь, является выбором из альтернатив. Понятно, что чем шире список альтернатив, чем большей степени они являются ресурсообеспеченными, тем шире у фирмы стратегические возможности для роста.

В широком смысле стратегическую возможность можно определить как соответствие и пригодность ресурсов, а также ключевых компетенций, для ее существования и роста. Как видно из этого определения, основными компонентами стратегических возможностей являются ресурсы и ключевые компетенции, где ресурсы представляют собой материальные и нематериальные активы организации, а компетенции, являющиеся надстройкой над ресурсами, представляют деятельность и процессы, с помощью которых организация эти ресурсы использует.

Стратегические возможности организации условно можно разделить на два основных вида: пороговые возможности и возможности для конкурентного преимущества. Каждый характеризуется своим типом ресурсов и компетенций.

Пороговые возможности организации являются объектом пристального изучения только на начальном этапе управления, поскольку это именно те возможности, которые минимально необходимы для существования организации на рынке и ее способности к конкуренции во внешней среде. Соответственно ресурсы и компетенции на этом уровне характеризуются таким же минимально необходимыми требованиями. Управление возможностями в данной ситуации для организации будет сводиться к поддержанию этого минимального уровня и отслеживанию динамики внутренней и внешней среды организации, которая может повлиять на требуемый минимальный уровень, как правило, повышая его.

Наиболее интересным для теории и практики стратегического менеджмента является управление вторым видом стратегических возможностей, а именно возможностями, которые позволяют организации любой сферы деятельности стать лидером в своей отрасли. Здесь важен тот факт, что такие возможности далеко не всегда имеются у организации, в отличие от первого описанного вида стратегических возможностей, наличие которых объясняется фактом существования самой организации, и соответственного наличия у нее минимальных ресурсов. Для второго вида стратегических возможностей необходимы уникальные ресурсы и ключевые компетенции.

Уникальные ресурсы – это, как правило, те ресурсы, которые либо единичны или очень редки на рынке или в данной конкретной области, где происходит конкуренция. Уникальность здесь выступает не свойством самих ресурсов, а именно качеством и характеристикой ресурсов, которые есть у данной организации. Возможно, ресурс не является редким или уникальным сам по себе, но только данная организация им владеет в настоящее время и другим ее конкурентам, невозможно его скопировать или заполучить.

Второй важный показатель, с которым сталкивается менеджер при выявлении возможностей для конкурентного преимущества – это ключевая компетенция, представляющая собой деятельность и процессы, с помощью которых организация использует ресурсы для достижения конкурентного преимущества, причем другим организациям невозможно скопировать или получить эти деятельности, точно так же, как и её уникальные ресурсы.

### Результаты

Проведенное исследование показало, что основными узловыми точками управления стратегическими возможностями являются: изменение существующих практик управления, расширение данных практик, управление персоналом как особым ресурсом для повышения стратегических возможностей и выявление динамических возможностей. Проведя всестороннее анализ, менеджеры должны определить какой путь является наиболее приемлемым и эффективным. SWOT-анализ играет здесь не последнюю роль. Учитывая, что стратегические возможности постоянно меняются, управление ими становится не простой задачей, а зачастую сама организация, любого уровня, не может выявить ключевые ресурсы и компетенции, которые у нее имеются. Одним из ключевых ресурсов здесь становится человеческий фактор, управление которым для повышения стратегических возможностей компании становится одним из основных факторов. Развитие и обучение людей, а также повышение их личного понимания их «стратегического» вклада в деятельность компании позволяет грамотно осуществлять управление этим ресурсом. Динамические возможности также оказываются принципиальным фактором успеха, появление которых связано с наличием особой среды в организации. Компании, способные к воссозданию этой среды называют «обучающиеся организации».

Исследование также показало, что основное назначение управления стратегическими возможностями, это достижение цели выживания и лидерства в конкурентной среде. Для этого необходимо добиться соответствия ресурсов и компетенций, а также достижение конкурентного преимущества.

### Литература

1. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика. М.: Вильямс. 2007
2. Передовые подходы к стратегии бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс. 2007

3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. М.: Проспект. 2007
4. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер. 2004
5. <http://www.stplan.ru/> (Сайт по вопросам стратегического управления и планирования).  
<http://www.cfin.ru/> (Сайт по корпоративному менеджменту)

### **Управление экологическими проектами в сфере землепользования**

***Гайкалова Анастасия Викторовна***

*студентка*

*Российский университет дружбы народов, Москва, Россия*

*E-mail: gajk-nastya@yandex.ru*

***Некрасова Марина Александровна***

*к. геол.-мин. наук, доцент*

*Российский университет дружбы народов, Москва, Россия*

*E-mail: mnekrasova@eco.pfu.edu.ru*

Разработка подходов к эффективному управлению экологическими проектами в сфере землепользования является одной из актуальных задач современного рационального природопользования. Применение технологии управления экологическими проектами в сфере землепользования - первый шаг на пути к эффективному управлению эколого-экономическими системами, достижению рационального природопользования, обеспечению экологической безопасности и улучшению качества земельных ресурсов. Множество проектов, реализуемых в результате хозяйственной и иных видов деятельности, неразрывно связаны с использованием в различных целях земельных ресурсов. При реализации таких проектов основным критерием их эффективности является экономическая целесообразность, а социально-экологическая имеет второстепенное значение и финансируется по остаточному принципу.

В ходе работы были изучены современные информационные технологии анализа систем управления землепользованием, с помощью метода многокритериальной оценки на базе теории ориентированных графов построена концептуальная метамодель системы управления землепользованием и выявлено влияние факторов, определяющих эффективность землепользования, на уровень экологической безопасности осуществляемой деятельности. В работе было применено экспертное моделирование для определения весовых коэффициентов компонентов вышеуказанной метамодели системы землепользования. В экспертную группу входили специалисты, имеющие профильное образование и ученую степень в области экологии и экономики природопользования. Разработана методика оптимизации управления экологическими проектами в сфере землепользования основанная на методах динамического программирования.

Применение метода многокритериальной оценки системы землепользования РФ на базе теории ориентированных графов позволило рассмотреть земельные отношения как многокомпонентную систему, состоящую из 7 элементов, содержащих 26 факторов. Проведенные исследования показали, высокую степень адекватности разработанной модели и достоверность прогноза поведения реальной системы землепользования. Анализ экологических, экономических, социальных, информационных и других элементов системы позволил увеличить число альтернатив выбора управляющих вершин для достижения поставленных целей. В ходе исследований особое внимание уделялось уровню профессиональной подготовки членов экспертной группы и участников проекта. Установлено, что основными управляющими критериями в системе

земельных отношений должны быть социальный, юридический и информационный элементы, способствующие формированию рационального и безопасного использования земельных ресурсов.

### Литература

1. Земельный кодекс Российской Федерации. – М.: ГроссМедиа, 2007. – 80 с.
2. Ледашева Т.Н., Исследование когнитивных систем: Конспект лекций по экоиформатике. Под ред. Горелова В.И.-Москва, 2007. – 48с.
3. Муравых А.И. Основы экологического управления: Лек.- М.: Изд. РАГС, 2006. - 78 с.
4. Некрасова М.А., Крестинина Н.В. Управление экологическими проектами: Учебное пособие. – М.: Изд-во РУДН, 2007. – 240 с.
5. McVittie E., Swales K. Regional policy evaluation: ignorance, evidence and influence // Strathclyde discussion papers in economics. 2006. № 3.

### Инновационная деятельность как возможный источник организационного кризиса

*Гзоян Белла Павловна*

*студентка*

*Московский Государственный Университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия*

*E-mail: abelix1986@mail.ru*

Основные понятия, на которые я опираюсь в своей работе:

1. Инновация - это «конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам» (Международное определение инновации).
2. Кризис - это событие или происшествие, которое способно быть реальной угрозой для общества, организации или человека, вести к негативным последствиям.

При внедрении инноваций компании сталкиваются с некоторыми проблемами.  
Наиболее частыми проблемами являются:

- Компании ориентируются на возможности «ключевых компетенций», а не на возможности, которые открываются в связи с развитием «сущности бизнеса».

Ключевые компетенции включают в себя: знания («совокупность сведений, накопленных компанией, а также тех, которые компания должна иметь»), опыт («совокупность практических навыков, накопленных за все время существования компании»), ресурсы (материальные активы компании), персонал («уровень квалификации сотрудников компании»).

Примеры.

Всеми известная компания McDonald's решила заняться гостиничным бизнесом. Компания построила несколько гостиниц, получивших название "Golden Arches". Сущность компании заключается в том, что посетители всегда могут «получить достаточно качественные блюда» по низким ценам. А также на то, чтобы быстро

перекусить. И именно поэтому принцип «быстро зашел - быстро вышел», в гостиничной сфере малоэффективен.

В подобную ситуацию также попала компания Coca-Cola, когда решила разводить креветки. Ее руководство смешало понятия ключевые компетенции и сущность компании.

- Компания «любой ценой стимулирует творчество» и относится одинаково ко всем новым идеям.

#### Пример.

Всеми известная компания “Porsche” начала выпускать машины с автоматической коробкой передач. Однако, автомобили этой марки привлекательны именно механической коробкой передач, которая позволяет почувствовать сам процесс вождения. Также компания выпустила минивэн. Однако автомобили данной марки не как не ассоциируются с минивэнами, если человек захочет его купить, то, скорее всего он выберет такую марку как Volvo (которая зарекомендовала себя как безопасный семейный автомобиль).

- Компании часто не учитывают то, что инновации должны создавать дополнительную ценность для клиентов, ограничиваясь созданием нового товара или услуги.

#### Примеры.

Компания Evian. Сущность компании заключалась в том, что человек, покупающий эту воду, автоматически повышает свой социальный статус. Объяснение этому приводит в своей книге «Креветки или успех» С. Зиман: «Я столь важная персона, что могу позволить себе купить за один доллар воду, которая стоила бы один цент, если бы я набрал ее из водопроводного крана». Однако, после того, как компания начала поставлять свою воду в бары и ночные клубы в больших емкостях ее объем продаж постепенно падал. Это произошло из-за того, что человек при заказе воды Evian получал ее не в маленькой бутылочке, на которой было написано название воды, а в обычном стакане. В итоге в компании было принято решение вернуться назад, т.е. отказаться от больших емкостей и продавать как прежде.

Компания McDonald’s. Кафе были подключены к Интернету, однако это не сочетается с сущностью компании. В силу того, что принцип этой компании, как я писала выше, «быстро вошел – быстро вышел», не совпадает с принципом действиям Интернет любителей.

- Компании чаще всего стремятся развиваться интенсивными методами.

При желании развивать бизнес с помощью инноваций появляется необходимость к экстенсивному росту в горизонтальном направлении, т.е. выделение ресурсов на создание или приобретение новых компаний, привлечение новых покупателей, формирование новых рынков и т.д. Однако, после того как рынок вступает в фазу зрелости и в какой-то мере успокоится «борьба» за покупателей, компании придется снова столкнуться с проблемами, которые присутствовали на устоявшихся рынках. И тогда у них появляется две возможности: либо развиваться экстенсивным путем, т.е. привлечение новых покупателей, выход на новые рынки, либо интенсивным путем, который предполагает сосредоточение усилий на существующих потребителях.

- Компании часто развиваются за счет приобретения других компаний.

#### Примеры.

Компания United Airlines приобрела такие компании, как Hertz и Westin Hotels. Суть заключалось в том, чтобы тех пассажиров, которые летают данной авиакомпанией

направлять в гостиницы и пункты проката автомобилей, принадлежавших United Airlines. Однако компания потерпела крах, т.к. во-первых, в силу того, что руководство думало, что в совокупности компании принесут больше прибыли, она переименовала компании в одну Allegis; во-вторых, клиенты не увидели никакой связи между прокатом автомобилей, гостиничным бизнесом и авиакомпанией; и наконец, в-третьих, работники и руководство United Airlines не имели никакого представления о том, как руководить компанией по прокату автомобилей и гостиничным бизнесом.

### **Стратегические инновации в организации**

*Дупак Ольга Васильевна*

*студентка 5 курса*

*Московский Государственный Университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия*

*E-Mail: doupack\_olga@mail.ru*

Сейчас издается огромное количество литературы, посвященной стратегическим и инновационным процессам в организации, но стоит отметить, что не все компании имеют способность и возможность осуществлять крупные инновации. Также необходимо сказать и о том, что не все руководители до конца понимают необходимость инноваций в общем, и то, какие именно процессы нужны в тот или иной период организации: нужно ли производить изменения изнутри, или уделять больше внимания внешним процессам и связям.

В современных условиях изменение организационной структуры управления предприятием должно идти по пути сочетания не только принципов централизации, специализации и экономической самостоятельности структурных единиц, но и создания гибких программно-целевых структур управления, позволяющих быстро реагировать на изменения внешней среды и требований к производству. При этом централизованное руководство состоит, главным образом, в информационном обеспечении и выработке рекомендаций.

Также необходимо отметить, что использование одинаковых моделей инновационного развития со временем перестает давать положительный результат, и в последствии может привести к идентичности показателей в разных (возможно конкурирующих) компаниях, что негативно сказывается на имидже и тормозит рост развития.

Очевидно, что начинается глобальное увлечение новым менеджментом. Последние несколько лет все меньше и меньше говорят о том, что еще вчера считалось массовой модой – реинжиниринг, бенчмаркинг, общее управление качеством – это все уже очень сильно устарело. Новым увлечением станет, скорее всего, стремление измерить и определить количество и размер процесса. А также интерес к тому, на сколько составных частей можно этот процесс разбить, и есть ли возможность добраться до самых мелочей.

Кому-то может показаться, что грядущие процессы говорят о движении в обратном направлении, Но ничего подобного, инновации – это движение вперед, развитие и непрекращающийся поиск оптимальных, обеспечивающих успех моделей и стратегий развития компании, улучшение внутренней ее структуры, оптимизация ее внешних связей и положения на рынке.

Многие крупные российские компании находятся в стадии активных изменений: происходит переосмысление позиций на рынке, пересмотр бизнес-процессов,



организационных структур. В разные сферы корпоративной жизни внедряются инновации.

Многие утверждают, что также в 21 веке большим делом руководителя станет мелочь, или, скорее всего, множество мелочей. В основу интеллектуальной концепции, которая сформирует представление о руководстве и бизнесе, ляжет детализация – дробление больших задач на мелкие части. Грандиозные глобальные стратегии безнадежно устареют, а у компаний появится два пути реагирования на конкуренцию: сосредоточение на продуктивности и развитие внутренних рынков. Но оба этих пути развития требуют внимания к деталям. Но самым часто используемым словом будет не «детали», таким словом станет «гранулярность».

«Гранулярность» является одной из наиболее спорных и неоднозначных инновационных управленческих концепций наряду с управлением талантами, о которой говорят уже очень давно. И возможно известности этот подход еще не приобрел из-за недостаточной насыщенности всех сфер управления идеями глобальности и упрощения процессов, направленных на подробное рассмотрение любой задачи.

В этом в общем-то и можно увидеть главный смысл понятия «гранулярность» – разбиение данной задачи на более мелкие подробные процессы для последующего более эффективного контроля за принятием управленческих решений.

Чаще всего понятие «гранулярность» можно встретить в литературе для фотографов или для специалистов компьютерных вычислительных систем. Именно к последнему типу источников можно смело обращаться, чтобы понять, как можно использовать феномен «гранулярности» по отношению к процессу управления организацией.

Но все-таки многие сейчас задаются вопросом, а есть ли вообще польза оттого, что все организации в своей деятельности делают столь сильный акцент на инновации. И что вокруг только и говорят о том, как они необходимы, и что их необходимо вводить на всех уровнях в организации, и на всех направлениях деятельности компании.

Описанные выше и многие другие стратегические инновации основываются на изменении многих процессов в организации. Однако не всегда есть нужда в технологиях. Многие жизнеспособные модели требуют воображения и энтузиазма в поиске наилучших способов решения проблем.

Чтобы начать разработку стратегической инновации в любой компании, руководителю прежде всего нужно найти желание переосмыслить традиционные подходы. Любая инновационная модель представляет собой не что иное, как создание компанией впоследствии ценности для потребителя, которая в итоге превратится в прибыль для предприятия.

## **К вопросу об эффективности государственной политики и способах её оценки**

***Знаменский Дмитрий Юрьевич***

*ассистент, к. пол. н.*

*Государственный Университет Управления, Москва, Россия*

*E-Mail: belyferz@list.ru*

Современный этап развития российской государственности характерен повышенным вниманием к проблеме эффективности государственной власти и управления.

Многие суждения об эффективности государственного управления следуют в русле выработанного в рамках современной теории управления понимания, адаптируя его к условиям деятельности государства как управленческой системы. Соответственно

этому эффективность процесса управления понимается как «...результативность самого процесса воздействия субъекта на управляемый объект; количественно осуществляется относительным изменением организационно-технологического блага».

При всей точности и лаконичности данного определения оно восходит к моделям управления экономическими и технико-технологическими системами. Вместе с тем на современном этапе отсутствует единый подход к определению сущности эффективности государственного управления и государственной политики и их оценке, существуют различные концептуальные модели.

Простейшим вариантом системы оценки с многоаспектными показателями является сочетание целевых (стратегических) и затратных (тактических). С помощью первых отражают меру достижения целей организации, а с помощью вторых - степень (цену) затрат тех или иных ресурсов, средств на достижение поставленных целей. В таком случае общая схема методики оценки эффективности деятельности (и управления деятельностью) выстраивается в соответствии с формулой:

$$\mathcal{E}_d = P/C * Z_o/Z_n,$$

где: Ц- цель деятельности; Р - результат деятельности;  $Z_o$  - оптимальные затраты;  $Z_n$  - произведенные затраты;  $\mathcal{E}_d$  - показатель эффективности деятельности.

Однако здесь следует отметить, что можно предложить достаточно объективную и комплексную методику оценки эффективности, но она потребует переработки таких объемов информации, что сама оценочная деятельность станет сопоставима по громоздкости с оцениваемой деятельностью.

В отдельных субъектах РФ предпринимаются достаточно удачные попытки создать системы показателей социально-экономического положения региона. Однако предлагаемый ими набор критериев не всегда отражает эффективность работы собственно региональной власти и, как правило, не учитывается соответствие проводимой политики и предоставляемых государственных услуг требованиям и ожиданиям граждан.

Есть попытки количественного подсчета эффективности государственного управления – по конечным результатам изменения качества жизни в отчетный период (в частности, методика, предложенная для г. Москвы А.М. Брючихиным). Кроме того, в ряде субъектов Российской Федерации существуют показатели и системы показателей, используемых для комплексной оценки социально-экономического положения региона. Подобные системы используются в Республике Карелия, Санкт-Петербурге, Пермском Крае и др.

К общим недостаткам данных методик следует отнести то, что, во-первых, при оценке эффективности проводимой властью политики не учитывается мнение населения, то есть отсутствует «качественный компонент». Во-вторых, в целом система частных показателей часто имеет чисто экономический характер и сводится к оценке лишь экономической эффективности. Еще одна принципиально важная черта заключается в том, что оценке, как правило, подлежит эффективность государственного управления, а не государственная политика.

Таким образом, анализ имеющихся исследований по проблемам эффективности государственной политики свидетельствует, что вопросы методологии и технологии оценки эффективности государственной политики не нашли достаточного отражения. Современные социальные и политические реалии требуют нового качественного уровня осмысления данного вопроса, поиска эффективных оценочных технологий в системе социально-политического взаимодействия «общество - власть».

Проблема, на наш взгляд, состоит в том, чтобы грамотно объединить количественные и качественные показатели в единую систему оценки эффективности государственной политики.

В ходе выполненного автором диссертационного исследования предлагается следующая методика оценки эффективности государственной политики.

Оценивая государственную политику, выделяется несколько направлений данной политики (групп показателей). По каждой группе подбирается максимальное количество показателей эффективности данного направления и с помощью метода экспертных оценок отбирается по 5 в каждой группе. Необходимо отметить, что число показателей в каждой группе должно быть одинаковым. Система должна быть сбалансирована по числу количественных (измеряемых, объективных) и качественных (неизмеряемых, субъективных) показателей.

При подборе критериев учитывались следующие параметры:

- конкретность;
- для количественных показателей – простота вычисления;
- непосредственная зависимость данного критерия от работы органов власти.

Для каждой группы показателей предусматривается фиксированное максимальное число баллов (поровну для каждого показателя). Каждый показатель оценивается по десятибалльной шкале, баллы присваиваются методом экспертных оценок. Затем балльная оценка каждого показателя умножается на вес этого показателя в группе (определяется заранее методом экспертных оценок). Это может быть выражено формулой:

$E_i = \sum A_j * n$ , где:

$E_i$  – эффективность по  $i$ -й группе показателей;

$A$  – значение  $j$ -го показателя в  $i$ -й группе;

$n$  – вес  $j$ -го показателя в  $i$ -й группе, принимающий значение в интервале от 0,5 до 1,5.

Данная методика позволяет учитывать как объективные, так и субъективные показатели эффективности государственной политики. Методика универсальна и сбалансирована и может применяться как при оценке отдельных направлений государственной политики, так и при комплексной оценке деятельности публичной власти на всех уровнях.

### Литература

1. Акоф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах. М., 1974
2. Брячихин А.М. Власть в городе. – М., 1995г.
3. Ревайкин С. О интегральном показателе социально-экономического развития региона. Петрозаводск, 2004г.
4. Знаменский Д.Ю. Исследование и оценка эффективности работы публичной власти // Вестник университета. №1(8). 2007г.

## Процессный подход к применению технологий дистанционного банковского обслуживания: за и против<sup>2</sup>

*Лелюх Алёна Борисовна*

*аспирантка*

*Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия*

*E-mail: leluhalena@yandex.ru*

Современный этап развития банковской системы характеризуется интенсивным внедрением в процесс обслуживания клиентов наиболее современных банковских информационных технологий, видов и способов предоставления банковских услуг. Новые технологии взаимодействия с клиентом, ужесточение требований к качеству обслуживания со стороны органов банковского надзора породили необходимость в повышении качества корпоративного банковского управления, а также поиска путей его дальнейшего совершенствования.

В течение последних нескольких лет, применение процессного подхода позиционируется, как наиболее эффективное, для обеспечения бизнеса в самых разных отраслях человеческой деятельности, включая банковскую<sup>3</sup>. В данном случае, организационная деятельность представляется в виде совокупности бизнес-процессов – взаимосвязанной последовательности работ, которая по определенной технологии преобразует некоторые входные ресурсы в выходные, представляющие ценность для потребителей. Однако достижима ли подобная эффективность в реалиях повседневной банковской жизни?

Сегодня результаты деятельности большинства российских банков в значительной степени связаны с их организационной структурой и ее отдельными компонентами, построенными по линейно-функциональному типу, обеспечивающему четкую вертикальную интеграцию и централизацию принятия ключевых решений. Структурные подразделения характеризуются по величине, размещению, профилю деятельности, функциям, ответственности, подчиненности определенному аппарату управления, реализации тех или иных задач, определенных стратегией развития и внутренней нормативной базой банка. Специалисты банка имеют узкоспециализированную направленность и действуют в рамках должностных инструкций, отнесенных к тем или иным видам деятельности. Порядок совершения банковских операций зафиксирован во внутренних нормативных документах и подлежит жесткому регламентированию со стороны органов банковского надзора.

Подобная организация, долгое время считавшаяся классической, и обеспечивающая стабильность и эффективность банковской деятельности, становится неприемлемой для современных финансовых учреждений, живущих в режиме постоянных изменений, вызванных необходимостью внедрения и непрерывного совершенствования технологий дистанционного банковского обслуживания. Она не позволяет эффективно адаптировать существующие внутрибанковские процессы, анализировать необходимость и качество совершения ряда внутрибанковских процедур, проводимых для получения на выходе того или иного ценностного результата,

---

<sup>2</sup> Тезисы доклада основаны на материалах исследований, полученных в результате реализации проекта «Дистанционное банковское обслуживание Faktura.ru» в ЗАО «ФИА-БАНК»

<sup>3</sup> Л.В. Лямин «Процессный подход к применению технологий электронного банкинга с позиций риск-сфокусированного надзора» Управление в кредитной организации, 2006 №6

обеспечивать полноценное распределение обязанностей, ответственности и подконтрольности.

В тоже время практика использования процессного подхода, позитивно зарекомендовавшая себя в деятельности зарубежных банков и активно пропагандируемая консультантами и разработчиками в области процессного управления не является единственно верным и возможным инструментом адаптации отечественных банков к современным информационным реалиям. Это связано, прежде всего, с особенностями российского банковского законодательства, жесткой регламентацией деятельности коммерческих банков со стороны ЦБ РФ, отсутствием квалифицированных специалистов в области процессного подхода, не пониманием и сопротивлением внедрению процессного подхода со стороны персонала банка.

Изменение внутренних технологий работы влечет за собой увеличение операционных рисков, рост стоимости подготовки и переподготовки сотрудников, создания не менее веской мотивационной системы, подкрепленной ключевыми показателями эффективности. Затраты на подобные реорганизации могут оказаться колоссальными и попросту непреодолимыми для средних и мелких банков, едва справляющихся с обеспечением стандарта качества, способного конкурировать с другими российскими банками. Но даже после выделения, оптимизации и формализации, основных бизнес-процессов, закрепления их владельцев, перед банками остаются вопросы определения самого контура банковской деятельности, понимания полноты имеющихся процессов, ответов на вопросы о том какие процессы являются достаточными и эффективными, а какие необходимо разработать и внедрить, сопровождать и более того, контролировать реализацию уже в новых условиях банковской деятельности. Кем будет осуществляться мониторинг всех процессов, и какими именно навыками и знаниями должен обладать владелец хотя бы одного процесса, откуда привлечь такого специалиста и как удержать его в условиях всевозрастающей мобильности рынка труда, насколько возрастут операционные риски при увольнении «универсальных» специалистов и как подготовить им достойную замену, кто будет заниматься разработкой и обновлением нормативной базы в соответствии с требованиями банковского законодательства, осуществлять переподготовку сотрудников, и обеспечивать «должное» качество выполнения ими своих обязанностей.

Вместе с тем, следует констатировать тот факт, что использование отдельных элементов процессного подхода в период реализации проектов по внедрению дистанционного банковского обслуживания весьма эффективно. Это связано с новизной реализуемых задач, не требующих ломки устоявшихся процессов, связанных с повышенными операционными рисками, человеческим фактором, технологическими возможностями. Графическая интерпретация процесса и закрепление его владельца повышает эффективность реализации проекта, четко очерчивает функциональные границы их уровень ответственности его участников, позволяет осуществлять контроль и мониторинг процесса на любом из этапов его реализации. Использование в ходе реализации проекта интерактивных дискуссий позволяет привлечь к участию представителей всех заинтересованных подразделений, сократить время, затрачиваемое на проведение совещаний и отрыв узкоспециализированных специалистов от основной деятельности.

### Литература

2. Лямин Л.В. (2006) Процессный подход к применению технологий электронного банкинга с позиций риск-сфокусированного надзора // Управление в кредитной организации, №6.

3. Степанов С.А., Щербаков А.Ю., Яценко В.В. (2003) Системы менеджмента качества. СПб.: ЛЭТИ, 2003.
4. Репин В. Елиферов В. (2007) Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Стандарты и качество, 2007.

## **Корпоративные механизмы в Административной реформе**

*Малков Константин Борисович*

*аспирант*

*Московский Государственный Университет им. М.В. Ломоносова, Россия, г. Москва*

*E-mail: igr@hotmail.ru*

На современном этапе социально-экономического развития Российской Федерации одновременно проводится ряд фундаментальных реформ государственного управления - административная, бюджетная, социальная, - а также ключевые Федеральные целевые программы. На этом фоне необходимым становится повышение эффективности деятельности органов государственной власти. Данные меры направлены на создание предпосылок для устойчивых темпов экономического роста, сокращение различий в социально-экономическом развитии регионов Российской Федерации, оптимизации деятельности государственных органов и др.

Основной особенностью Административной реформы является то, что, фактически, органы исполнительной власти, которые по специфике своей деятельности «диктовали свои условия» другим структурам и организациям, изменяют сами себя. Таким образом, Административной реформой считают только те преобразования и изменения, которые «организованы и на законных основаниях проводятся высшими органами власти в виде коренных и всеобщих преобразований административных отношений и институтов исполнительной власти».

Предлагаемые Концепцией Административной реформы мероприятия нацелены на следующие преобразования: сокращение штата чиновников, минимизация условий для возникновения коррупции, сокращение бюджетных расходов и нацеленность на основного потребителя государственных услуг – население. Реформа ставит своей целью изменения, которые позволят не только повысить эффективность работы государственных учреждений, но и свой статус среди граждан.

Проведение реформ государственного управления, порождает ряд проблем связанных с недостаточным пониманием инновационных действий и изменений в деятельности органов государственной власти, как исполнителями реформы, так и самими реформаторами. Функции и услуги, которые государство предоставляет обществу, не нацелены на результат и зачастую оборачиваются для самого общества рутинной и постоянной потерей времени и денег. Административная реформа проводится в целях изменения и реструктуризации деятельности органов государственной власти.

Однако те положения, которые закреплены в Концепции, имеют множество побочных эффектов. Например, блок, обозначенный в самой концепции как «оптимизация функций органов государственной власти и противодействие коррупции», отнесен к единому механизму повышения эффективности деятельности государственных структур. Однако, как с точки зрения методологии, так и в практическом аспекте, данные механизмы несколько различны. Концепция не совсем точно определяет понятия «оптимизация» и «антикоррупционные программы» и не раскрывает полностью сущность определяемых терминов. Так, понятие оптимизация определяется как процедура «исключения избыточных и дублирующих функций органов государственной власти, организационном разделении правоустанавливающих

функций, функций контроля и надзора и функций по управлению государственным имуществом и предоставлению государственных услуг». Представляется необходимым также включить в данное определение такое понятие как «финансовая оптимизация» и, таким образом, связать проводимые мероприятия с бюджетной реформой.

Основной проблемой проведения Административной реформы является, прежде всего, то, что огромное количество понятий и механизмов, используемых в западных странах и активно заимствуемых отечественными управленцами, не определены ни самой Концепцией Административной реформы, ни Федеральными нормативно-правовыми актами. Поэтому, исследователи вынуждены самостоятельно трактовать данные понятия, отталкиваясь от научных трудов западных коллег, что, во-первых, порождает недопонимание, а, во-вторых, приводит к их искаженному использованию в практике государственного управления. Необходимо помнить, что данные механизмы изначально были предназначены для корпоративного управления, и их применение в сфере государственной власти требует детального пересмотра и доработки.

Попытки частично сформировать общее видение приводят только к путанице. Так, например, в определение типов функций органов государственной власти следует внести некоторые уточнения, чтобы не нарушать классические правила логической дефиниции. К примеру, в настоящее время контрольно-надзорная функция органов государственной власти объясняется как «осуществление *действий по контролю и надзору* за исполнением органами государственной власти <...> установленных <...> нормативными правовыми актами общеобязательных правил поведения...». Представляется целесообразным, переформулировать данное определение следующим образом: «Под функциями по контролю и надзору понимается проведение мероприятий по мониторингу исполнения органами государственной власти нормативно-предписанных правил».

Другим примером недопонимания может служить использование таких терминов как «функция», «полномочие» и «услуга». Федеральное законодательство определяет, что услуга – это часть функции, а сущность самих понятий не раскрывает. В экономической теории, однако, четко даны определения, как функции, так и услуги, которые, тем не менее, не принимаются во внимание в практике государственного управления. Так, в некоторых Положениях об органах государственной власти, термин «функции» используется наряду со словом «полномочия». С управленческой точки зрения, это не совсем верно, так как полномочие – это возможность осуществления деятельности, а функция – текущая деятельность органа государственной власти

Для успешного функционирования любого предприятия необходимо вначале разработать смысл его существования – миссию, разработать цели – т.е. те результаты, которые предприятие стремится достичь за определенный период времени. Затем следует разработать задачи – т.е. те механизмы, с помощью которых достигаются заданные цели. После этого определяются функции и распределяются роли для выполнения задач. В государственных органах понятие «задачи» присутствуют лишь в немногих Положениях. Если же говорить о целях и миссии, то во многих случаях они не обозначены в документах, определяющих деятельность органа государственной власти.

Отсутствие единых трактовок порождает недопонимание и на региональном уровне. Руководители и специалисты региональных органов исполнительной власти и государственных учреждений не видят различий между понятиями, которыми оперируют в повседневной работе: «функции и услуги», «цели и задачи». Руководители во многих случаях не видят целей своих структурных подразделений и в результате не всегда могут четко поставить задачи своим подчиненным. Такое положение дел может говорить о том, что многие руководители не вполне понимают смысла своей деятельности, а Федеральные органы зачастую не могут поставить цели регионам по причине отсутствия четкой формулировки самих целей.

Государственные изменения должны начинаться с *понятий и определений*, необходимых для дальнейшей работы, а не с самих мероприятий. После этого, Федеральными органами государственной власти должна быть выработана методология проведения работ и обозначены основные направления изменений. Органы государственной власти должны понимать смысл инноваций, иметь четкое представление о проводимых мероприятиях, понимать цели перемен. Формирование представлений об изменениях должны взять на себя ответственные за проведение реформы Федеральные органы власти.

Таким образом, Административная реформа, проходящая в Российской Федерации, не подготовлена соответствующим образом, чтобы возыметь должный эффект на работу государственных органов. Результат внедрения корпоративных механизмов в деятельность государственных структур без необходимых поправок на государственное управление, приведет только к большей путанице. Следовательно, без необходимой специальной подготовки государственных служащих проводимые изменения обречены на неэффективное использование.

### Литература

1. Указ Президента РФ от 09.03.2003 № 314 «О системе и структуре Федеральных органов исполнительной власти».
2. Распоряжение Правительства РФ от 25.10.2005 г. № 1789-р «О концепции Административной реформы в Российской Федерации».
3. Купряшин Г. Л. Государственный менеджмент: возможности и ограничения // Управление. Эл. журнал. 2003. №1 // [http://www.spa.msu.ru/e-journal/1/21\\_1.php](http://www.spa.msu.ru/e-journal/1/21_1.php)
4. В.Н. Лексин, И.В. Лексин, Н.Н Чучелина, эксперты проекта «Административная реформа в Российской Федерации». Отчет №5. 2006. ARCADIS BMB / GOPA / VNG International / ILPP. Административная реформа в Российской Федерации. Нормативная база, проблемы реализации, рекомендации.
5. Никифоров А.Л., Панов М.И. Введение в логику. Учебное пособие для учителя и родителя – М. Университетский гуманитарный лицей; Скорина. 1995 г.
6. Мицкевич Л.А. «Основные понятия административного права в контексте административной реформы»Административная реформа: проблемы развития и совершенствования под ред. д.ю.н. проф. Н.Ю. Хаманева, труды № 2/2006 Института государства и права Российской Академии Наук, М. 2006
7. Ковени М., Генстер М., Б. Хартлен, Кинг Д. «Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь». Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
8. Мескон М.Х.,Альберт М.,Хедоури Ф. «Основы менеджмента», 3-е изд., ИД «Инфра-М», изд-во «Вильямс», М.: 2007

## **КРІ как инструмент повышения эффективности системы государственного управления России**

*Мустафина Анастасия Александровна*

*аспирантка*

*Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия*

*E-mail: mygiya@mail.ru*

Вопрос реформирования системы государственного управления и повышения её эффективности продолжает оставаться одним из самых актуальных для России в свете



её активного экономического и политического развития, наметившегося в последние годы.

Правительства многих стран в конце двадцатого столетия были вынуждены начать активный процесс реформирования собственных систем управления под напором возрастающих требований гражданского общества. Большинство из них попытались разработать новые методики и инструменты, позволяющие повысить эффективность функционирования государственной службы, либо адаптировать и внедрить теории, наиболее успешно применяемые в современном корпоративном управлении.

В рамках данной работы более подробно была рассмотрена проблема отсутствия эффективной системы оценки деятельности госслужбы. В качестве возможного механизма построения эффективной системы оценки госслужбы был проанализирован такой теоретико-прикладной инструмент современной науки управления как КРІ (Key Performance Indicators). Теория КРІ была разработана в рамках общего теоретического направления науки менеджмента известного как Performance Measurement, и впоследствии получила широкое применение как в теории, так и на практике.

Система ключевых показателей деятельности, либо в другом варианте перевода система ключевых показателей эффективности/результативности – это в самом общем понимании система показателей, характеризующая результаты деятельности организации по конкретным направлениям в соответствии с поставленными целями организации.

В России проблеме применения системы ключевых показателей эффективности посвящено достаточно много научных работ. Наряду с этим многие коммерческие организации стали активно внедрять данный инструмент в своей деятельности. В последнее время в рамках административной реформы, проводимой в РФ, были заложены первые законодательные предпосылки для формирования системы оценки деятельности госслужащих и госслужбы в целом. В ряде субъектов РФ, таких например как Архангельская область, были предприняты первые попытки внедрения данной системы в деятельность госорганов. В утвержденной в 2007 году Президентом РФ системе показателей оценки эффективности деятельности исполнительной власти субъектов РФ наряду с общими показателями эффективности имеют место и такие показатели, как удовлетворенность населения доступностью и качеством государственных услуг, что несомненно является положительной тенденцией.

При внедрении система КПЭ может служить как для оценки деятельности государственного органа в целом, так и для оценки деятельности государственных гражданских служащих. Однако, на наш взгляд, использование системы КПЭ лишь для оценки работы госслужащих не даст существенного положительного эффекта без её применения на уровне всей государственной организации в целом. Одним из важнейших условий внедрения системы КПЭ должно быть её тесная взаимосвязь со стратегией организации, что будет способствовать реализации целей организации.

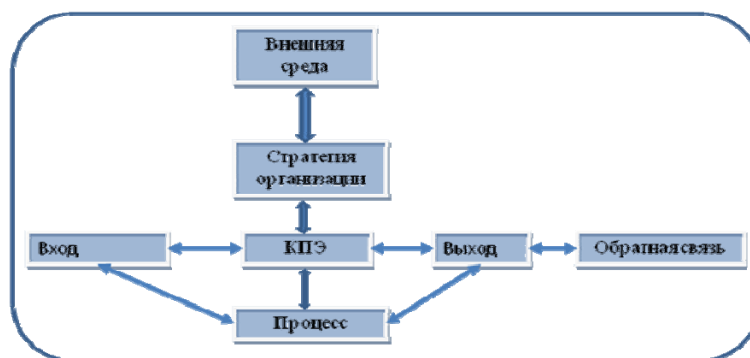
Система КПЭ может включать в себя как количественные, так и качественные показатели. При разработке КПЭ на госслужбе должны учитываться следующие требования:

- сбалансированность количественных и качественных показателей;
- реалистичность, чёткость, понятность, доступность и измеримость показателей, максимально возможная объективность показателей;
- КПЭ должны быть прописаны в правовом акте государственного органа, в котором также должно быть закреплено правило в соответствии с которым, исполнение норм по КПЭ не должно быть в ущерб исполнению ежедневных обязанностей госслужащих;

- показатели должны учитывать результаты индивидуальной деятельности государственных служащих, а также их вклад в достижение общезначимых для государственного органа целей.

Одним из критических факторов успеха внедрения системы КПЭ является её тесная взаимосвязь с системой вознаграждения труда, а также с системой мониторинга и контроля за деятельностью госслужащих. Ведь если они не будут своевременно и эффективно взаимодействовать, то весь положительный эффект внедрения КПЭ пропадёт, поскольку у работника не будет никакой мотивации к достижению поставленных перед ним целей. Также учитывая специфику российской ментальности, немаловажным фактором успешного внедрения системы КПЭ является личный пример руководителей и поощрение госслужащих, перевыполняющих нормы по своим КПЭ. В свою очередь нормы по КПЭ также должны быть реалистичными и могут быть увеличены лишь при наличии на то объективных предпосылок.

Рис.1.



На рисунке 1 показана взаимосвязь системы КПЭ со всеми элементами организации. Таким образом, при грамотном внедрении система КПЭ является проводником стратегических целей организации, оказывает влияние как непосредственно на процесс осуществления обязанностей госслужащими, так и на результаты данного процесса.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение ключевых показателей деятельности в органах государственной власти является одним из возможных и наиболее эффективных способов повышения эффективности и подотчётности системы государственного управления, который уже был частично апробирован в зарубежных странах и может быть в той или иной степени успешно использован при реформировании Российской системы государственного управления.

### Литература

1. *Клиц Н.Н.* Показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. VII Международная научная конференция «Модернизация экономики и государство». Институт проблем государственного и муниципального управления ГУ-ВШЭ.05.04.2006
2. *Зайцева Т.В.* Применение технологии «Ключевых показателей эффективности» в государственном управлении. Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество) №2, 2007 г.
3. *Якунин В. И.* Теоретические аспекты проблемы эффективности государственного управления. Журнал "Власть", №8, 2006.

## Роль государства в развитии страховой отрасли современной России

**Пронина Зоя Юрьевна**

аспирантка

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

E-mail: proninazy@mail.ru

Всего десять-пятнадцать лет назад участие государства в капитале страховых обществ считалось важнейшим инструментом, позволяющим ему влиять на состояние страхового дела и развитие страхового рынка. Но сейчас страховой рынок развивается исключительно за счет частных инвестиций и частной инициативы.

Тем не менее, с развитием страхового рынка работы у государства в страховой области меньше не становится, а объем ответственности только возрастает. Крупные российские страховщики вышли на рынки стран ближнего зарубежья и некоторые уже проводят операции непосредственно в еврозоне, Соответственно, экспортерам страховых и перестраховочных услуг все больше нужна государственная поддержка на международном уровне.

Но, прежде всего государство должно эффективно справляться со своими функциями и обязанностями в части установления понятных и логичных правил игры на внутреннем рынке, ведь результаты деятельности страховых компаний во многом зависят от того, какие нормативы вводит государство, и как государственные органы контролируют исполнение законов.

При этом сложность задач регулирования страховой отрасли стремительно возрастает. Для того чтобы решить эти задачи, требуется мобилизация всего имеющегося экспертного потенциала, более оперативное решение возникающих проблем. В подобных условиях государство, которое в нашей стране в течение долгого времени оставалось единственным арбитром в спорах между участниками рынка страховых услуг, уже не может в одиночку решать стоящие перед страховой отраслью задачи.

Именно поэтому в последнее время значительно развился институт самоуправления и саморегулирования. Различные объединения страховщиков принимают на себя все большую часть ответственности за положение дел на рынке страховых услуг. Таким образом, государство и бизнес взаимодействует в данной отрасли с помощью частно-государственного партнерства.

### Литература

1. Сергей Василенко, Тревоги отечественного страховщика, «Эксперт» №46(587)/ 10 декабря 2007
2. Алексей Янин, Вместе к общей цели, «Эксперт» №42(583)/ 12 ноября 2007
3. Алексей Янин, Стратегия ориентации на человека, «Эксперт» №38(579) / 15 октября 2007
4. Кирилл Бобыльков, Расту по всем направлениям, «Эксперт» №18(559) / 14 мая 2007
5. Fenn, P., Market structure and the efficiency of European insurance companies: A stochastic frontier analysis, Journal of Banking and Finance, Vol: 32, Issue: 1, January, 2008, pp. 86-100
6. Arthur D., Insurers' Competitiveness In Global Markets, National Underwriter (Life & Health/Financial Services Edition), vol. 112, no. 1, pp. 8, 32-3, January 7 2008.

## **Повышение гражданской активности населения муниципального образования в рамках программно- целевого управления**

**Репина Юлия Александровна**

*Нижекамский Химико-технологический институт (филиал)*

*Казанского государственного технологического университета, Нижнекамск, Россия*

*E-mail: repina@hotmail.ru*

### **Введение**

Проблема устойчивого развития на муниципальном уровне была впервые озвучена в 1994 году на конференции в Манчестере (Англия), где было определено, что город - основное звено, на уровне которого необходимо осуществлять концепцию устойчивого развития. Одной из главных проблем, стоящих перед городами, встала проблема городского управления, которое призвано решать экономические, экологические, социальные проблемы, предъявляющие все новые требования к управлению. Эффективный подход к решению этой проблемы – использование методологии программно-целевого планирования, получившей широкое распространение еще в середине XX в. как в СССР, так и за рубежом. В условиях формирования новых структур управления программно-целевой метод призван выполнять функции комплексного решения актуальных социально-экономических проблем устойчивого развития города.

С социальной точки зрения устойчивое развитие города предполагает объединение всех активных групп населения для участия в управлении развитием территории. В связи с этим эффективность городских целевых программ может быть снижена из-за недостаточного привлечения широких слоев населения к разработке и реализации городских программ.

В настоящее время, как показывают многочисленные исследования, степень дистанционирования жителей от управления и уровень иждивенческого поведения остаются высокими. В связи с этим возникает необходимость создавать условия для внедрения различных форм участия населения в процессе управления в рамках программно-целевого подхода. Это могут быть как пассивные (общественные слушания и конференции, получение информации через СМИ, участие в соцопросах и фокус-группах), так и активные формы участия, позволяющие гражданам не только выражать свое отношение к общегородским проблемам, но и принимать непосредственное участие в их решении (работа в тематических комиссиях, рабочих группах, в деятельности добровольных общественных формирований).

### **Методы**

Качественное исследование городских целевых программ муниципального образования «Нижнекамский муниципальный район», проводимое автором, позволило определить, какую роль местные органы власти отводят городскому сообществу в управлении устойчивым развитием территории, а также выявить, какие формы участия населения заложены в рамках каждой программы.

Чтобы прояснить именно эту сторону вопроса, нами был проведен контент-анализ 15 городских целевых программ, принятых решением Совета Нижнекамского муниципального района (далее Совет) в период с 1998 по 2006год.

*В качестве единиц анализа были установлены:*

а) наличие в программах пунктов, предусматривающих пассивные формы участия населения в управлении городом;

б) обозначены ли отдельно мероприятия направленные на изучение общественного мнения населения (в том числе - присутствует ли на этот счет в их тексте прямая вербально-терминологическая идентификация);

в) наличие в программах тех пунктов, которые предусматривают активные формы привлечения городского сообщества, в том числе общественных объединений, ТОСов, руководства градообразующих предприятий, к участию в органах власти.

При этом нами использовался, следует подчеркнуть, главным образом, неколичественный контент-анализ, который соответствует нечастотной модели содержания текста и потому фиксирует только наличие элементов содержательного плана. Причем, согласно описываемым Л. Ньюманом<sup>4</sup> методам, исследование велось путем манифестного (открытого) кодирования, предполагающего высокую степень надежности данных, поскольку искомый смысл в этом случае либо наличествует, либо просто отсутствует а, следовательно, и нет возможности серьезно исказить получаемый результат при систематизации единиц анализа и обобщении научного материала.

### Результаты

Картина, выявленная контент-анализом, выглядит следующим образом.

Позиция "а". В двенадцати из пятнадцати рассматриваемых программ четко прослеживаются пассивные формы участия населения. В основном это формирование и развитие информационного пространства, предусматривающего лишь одностороннюю связь с населением.

Позиция "б". Всего в трех программах эта позиция хорошо прослеживается. Например, в программе «Борьбы с преступностью»: «Ввести в практику работы УВД изучение общественного мнения о деятельности подразделений милиции и опубликовать результаты в средствах массовой информации», а в программах «Сохранения и развития языков и культур народов, проживающих в городе Нижнекамске» и «Развития культуры и искусства в городе Нижнекамске и Нижнекамском районе» предусмотрено изучение общественного мнения и проведение социологических исследований.

Позиция "в". В большинстве программ этого мотива нет вообще. И лишь в трех случаях есть основание говорить о полном, адекватном соответствии содержания программы рассматриваемой единице анализа. Четко идентифицируется позиция «в» в программе «Борьбы с преступностью в городе Нижнекамске и Нижнекамском районе»: «Усиление связи с населением, повышение уровня его правовой информированности, воспитание чувства уважения к закону, укрепление доверия граждан к правоохранительным органам". При этом реализация заявленного направления конкретизируется в нескольких пунктах. Согласно им, проводятся "круглые столы", «рабочие встречи», организуется деятельность добровольных общественных формирований, а также формируются активы общественности, молодежные дружины. Все эти мероприятия направлены, согласно программе, «для выработки системы деятельности по этой проблеме» совместно с населением.

Информация, полученная в результате проведенного исследования, говорит о слабом взаимодействии органов власти и населения в решении городских проблем. Преобладание пассивных форм участия ещё больше отдаляет население от управления городом и снижает эффективность реализации городских целевых программ. Потому что, как бы грамотно ни была бы разработана городская программа, направленная на решение той или иной проблемы, она не будет поддержана населением, пока оно не разберется "что к чему" и не выработает собственного мнения. Еще более сложно

---

<sup>4</sup> Ньюман Л. Неопросные методы исследования // Социологические исследования. 1998. №6. С.123.

заставить людей претворять в жизнь то, в разработке чего они не участвовали, во что не верят или чего не знают. Поэтому местные органы власти должны проводить обучение населения, особенно молодежи, формам участия в принятии решений, касающихся перспектив развития своего города. Это в свою очередь будет способствовать повышению активности населения в деятельности по улучшению качества жизни, консолидации городского сообщества, формированию культуры социального партнерства, позволяющего обеспечить устойчивое развитие города, более эффективное решение проблем города.

### **Применение кластерного анализа для определения приоритетных направлений комплексного развития региона**

*Хайдуков Данил Степанович*

*аспирант*

*Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия*

*E-mail: Khaidukov@rbsys.ru*

В управлении региональными системами всех уровней в последнее время наметилась тенденция использовать методы и инструменты стратегического планирования. Составляемые для этих целей документы содержат, как правило, анализ социально-экономического положения соответствующего региона, набор целей и задач, которые указывают на основные направления ее развития, и примерные объемы финансирования. Однако отсутствие достаточного опыта стратегического планирования развития регионов и отказ от методик, разработанных в СССР, приводят к снижению качества создаваемых программ, а анализ состояния региона основывается на подсчете наиболее простых статистических показателей, в связи с чем сформулированные на его основе цели не учитывают особенностей конкретного региона и его составляющих и часто не отвечают требованию количественного измерения. Поэтому можно говорить, что более продуктивен следующий подход: регион, превышающий масштаб одного населенного пункта, должен рассматриваться как система, каждая часть которой обладает собственным потенциалом. Для анализа состояния такой системы необходимо применять более мощный математико-статистический аппарат, чем относительные величины, используемые на данном этапе.

Одним из наиболее действенных инструментов подобного анализа является кластерный анализ. Его основное достоинство заключается в том, что он позволяет объединять объекты в однородные по нескольким показателям группы (кластеры). Алгоритм его применения состоит из следующих шагов:

1. Формирование матрицы «объект - признак», где в качестве объектов могут выступать регионы, города и т. д., а признаками являются значимые социально-экономические характеристики.
2. Выбор меры сходства или меры расстояния, на основе которой будет строиться классификация.
3. Определение связи между объектами на основе построения матрицы сходства или расстояний, симметричной исходной матрице.
4. Выявление групп и интерпретация полученных результатов.

При определении приоритетных направлений комплексного социально-экономического развития региона кластерный анализ может использоваться в нескольких аспектах. Первая область применения - это выявление проблем, формирование перечня регионов с низкими показателями доходов населения,

обеспеченности жильем, занятости, которым требуется первоочередная помощь. Вторым аспектом анализа является оценка потенциала и отбор регионов, которые могут стать «локомотивами» развития, на основе изучения распределения природных ресурсов, производственных мощностей и т. д. Для таких объектов в дальнейшем могут создаваться инвестиционные проекты развития, финансируемые полностью или частично за счет бюджетных средств. Кроме того, проведение кластерного анализа по одним и тем же объектам и показателям по данным разных временных срезов дает представление о динамике развития регионов, их движении относительно сформировавшихся групп, что предоставляет исходную информацию для прогнозирования.

Использование кластерного анализа не исчерпывается обобщением больших массивов количественных данных. Он также применяется для сопоставления объектов по качественным характеристикам. В стратегическом управлении методики многомерных группировок могут использоваться для агрегирования экспертных оценок текущего или прогнозируемого уровня развития объектов и их подсистем.

Несмотря на широкие возможности кластерного анализа, он обладает рядом недостатков. Подобные расчеты довольно трудоемки и требуют специального программного обеспечения, так как для анализа социально-экономического положения регионов необходимо изучить очень большие объемы информации. Полученные результаты группировки не всегда могут быть адекватно интерпретированы с качественной точки зрения, особенно если признаки, характеризующие объекты, были достаточно разнородными.

Таким образом, кластерный анализ представляет собой эффективный инструмент определения приоритетных направлений развития регионов при условии, что ему предшествует тщательный анализ целесообразности включения в исследование тех или иных исходных признаков.

### Литература

1. Мандель И. Д. (1988) Кластерный анализ. - М.: Финансы и статистика.
2. Орлов А. И. (2006) Теория принятия решений. - М.: Экзамен.
3. Портер М. (2005) Конкуренция.: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2005.
4. Сутягин К.В. (1999) О соотношении научных прогнозов и программ социально-экономического развития // Проблемы прогнозирования. - №1 - 202 с.
5. Hastie T., Tibshirani R., Friedman J. (2001) The Elements of Statistical Learning. - Springer.
6. [www.indem.ru](http://www.indem.ru) (Региональный общественный Фонд «Информатика для демократии»).

### Управление энергетической системой в современной России

*Ханданян Анна Валерьевна*

*аспирантка*

*Московский Государственный Университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия*

*E-mail: khanna@list.ru*

1. Энергетическая система страны играет важную роль в экономике любой страны, оказывая значительное влияние на ее функционирование и развитие. Она определяет жизнедеятельность всех отраслей народного хозяйства и определяет

основные финансово-экономические показатели страны. Россия обладает значительным объемом энергоресурсов и мощным топливно-энергетическим комплексом, поэтому энергетическая отрасль играет особую роль в функционировании и развитии народного хозяйства нашей страны. Уровень развития энергетической системы страны во многом зависит от выбранных методов и механизмов управления.

2. Целью управления энергетической системой страны является обеспечение условий для реализации ее первоочередной задачи – обеспечение населения и экономики страны надежным и качественным энергоснабжением. Надежность энергоснабжения «характеризуется бесперебойностью обеспечения платежеспособного потребителя энергией заданного качества в заданном объеме на определенном интервале времени» [2, с. 40]. Качество энергии определяется, как «совокупность ее параметров (свойств), определяющих способность электро- или теплоэнергии удовлетворить потребности различных энергоприемников в соответствии с их назначением» [2, с. 47]. Показатели качеств энергии определяются ГОСТом.

3. Анализ состояния топливно-энергетического комплекса (ТЭК) позволил выделить следующие факторы, сдерживающие развитие энергетической отрасли России: технологическая база ТЭК не отвечает требованиям времени, что вызвано высокой степенью износа энергетических активов страны (более 50%), а также сокращением ввода в действие новых производственных мощностей от 2 до 6 раз [6]; сохраняется сильный перекос в структуре генерации в сторону природного газа, ставший результатом проводимой политики заниженных цен на газ и электроэнергетику; сохраняется дефицит инвестиционных ресурсов в отрасли комплекса, прежде всего газовую и электроэнергетическую; перекрестное субсидирование, вызванное заниженными тарифами на электро- и теплоэнергию для населения и бюджетных организаций и повышенными – для промышленных предприятий; недостаточное используются альтернативные источники энергии; высоко отрицательное влияние ТЭК на окружающую среду. Перечисленные диспропорции ТЭК страны также усугубляется, во-первых, из-за значительного роста электропотребления в стране, а во-вторых, из-за высокой энергоемкости ВВП России, превышающей среднемировой уровень на 15% и в 1,5-1,8 раз уровень развитых стран [3, с. 61].

4. Выявленные проблемы ТЭК России показывают, что энергетическая система страны не реализовывает в полной мере задачу надежного и качественного энергообеспечения. Необходимость выполнения данной задачи легло в основу определения стратегических направлений развития энергосистемы страны, среди которых выделяют энергетическую эффективность, энергетическую безопасность, бюджетную эффективность энергетики и экологическую эффективность. Прежние методы управления и форма организации деятельности энергетической системы продемонстрировали свою неэффективность в современных условиях существенного роста энергопотребления. Решение указанных проблем и развитие энергетической системы России в рамках указанных направлений возможно только при организации новой, отличной от прежней, системы управления.

5. Необходимость повысить эффективность функционирования энергетической системы стала причиной реструктуризации электроэнергетической отрасли, начавшейся в конце 90-ых годов XX века. В электроэнергетической отрасли России создаются новые компании, и формируется конкурентный рынок электроэнергии. В ходе реформы осуществлялось разделение естественномонопольных (передача электроэнергии, оперативно-диспетчерское управление) и потенциально конкурентных (производство и сбыт электроэнергии, ремонт и сервис) функций, и вместо прежних вертикально-интегрированных компаний, выполнявших все эти функции, сформированы структуры, специализирующиеся на отдельных видах деятельности [5].



6. Существует объективная потребность в государственном управлении энергетической системой страны, в связи с тем, что энергетический рынок находится на стадии своего становления, и поэтому не может в полной мере решать стоящие перед ним задачи. Государственное управление энергетическим рынком осуществляется по следующим направлениям: стимулирование и регулирование инвестиционной деятельности, регулирование тарифов (цен) на отдельные виды продукции, антимонопольное регулирование, управление государственной собственностью, лицензирование отдельных видов деятельности в энергетической отрасли.

7. Чтобы обеспечить население и экономику страны надежным и качественным энергоснабжением, организация управления энергетической системой в современной России требует сочетания механизмов как рыночного, так и государственного управления. Актуальность государственного управления будет сохраняться и после того, когда целевая модель энергетического рынка будет полностью реализована. Задачами государственного управления останутся стимулирование научно-технологических разработок, прежде всего, в сфере энергосбережения и использования возобновляемых источников энергии (на ближайшую перспективу), создание благоприятных условий для инвестирования в объекты энергетического рынка, формирование развитой и стабильной законодательной базы, отвечающей требованиям времени. По мнению автора, акцент государственного управления энергетической системой в дальнейшем сместится с тарифной и инвестиционной политики на антимонопольную и налоговую. Установление цен на топливные ресурсы и энергопродукцию должно происходить на основе рыночных законов, под воздействием спроса и предложения. Важно, чтобы государство не оказывало влияния на процесс формирования цен: только при конкурентных ценах может быть окончательно решены проблема диспропорции в топливно-энергетическом балансе, угрожающая энергетической безопасности страны, и перекрестного субсидирования, являющаяся тормозом в развитии промышленных предприятий, а значит и всей экономики России в целом.

### Литература

1. *Баринов В.А., Бушуев В.В., Волков Э.П.* Безопасность России. Правовые, социально-экономические и научно-технические аспекты. Энергетическая безопасность (Проблемы функционирования и развития электроэнергетики) – М.: МГФ «Знание», 2001 г. – 480 с.
2. *Гительман Л.Д.* Энергетический бизнес. – М.: Дело, 2006 г. – 599 с.
3. Топливо-энергетический Комплекс России 2000-2006 гг. (Справочно-аналитический обзор). – М.: ИАЦ «Энергия», 2007 г. – 478 с.
4. Энергетика России. Стратегия Развития (Научное обоснование энергетической политики) – М.: ГУ ИЭС Минэнерго России, 2003 г. – 800 с. / под ред. Бушева В.В., Макарова А.А., Мастепанов А.М.
5. Реформирование электроэнергетики.// <http://www.rao-ees.ru/ru/reforming/>
6. Энергетическая стратегия России на период до 2020 года.// [www.minprom.gov.ru](http://www.minprom.gov.ru)

## Управление информационной безопасностью страны Индонезия на «Honeypot»

**Хусни**

аспирант

Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет  
(«ЛЭТИ»), Санкт-Петербург, Россия  
E-mail: bang.husni@gmail.com

Для того чтобы разрабатывать эффективную защиту компьютерных и информационных ресурсов необходимо узнать лучше об источнике атак. Также необходимы знания об инструментах, тактике и даже мотивах атакующего для эффективной подготовки защитных механизмов. Чем лучше понимаем автора атак, тем больше шансов предупредить их. Honeypot – специальный информационный ресурс системы, ценность которого заключается в выявлении неправомерного или незаконного использования ресурса. Honeynet - сеть взаимодействия honeypots, которые имеют способность моделировать сеть и возможность контроля неправомерного доступа.

Этот доклад посвящен разработке honeynet для правительства Индонезии. Существует потребность в том, чтобы знать любую информацию, технологию и ресурсы, вовлеченные в нападение на сети, что является фундаментальной причиной развития honeynet. Эта информация необходима, так же как база для понимания работы компьютерной среды правительственных структур. Кроме того, это необходимо для развития надлежащей и эффективной безопасности и защиты информационных ресурсов.

Архитектура honeynet разрабатывалась в соответствии с идеологией ISO/OSI и на основе III поколения технологий. Развитие новой архитектуры позволяет рассматривать внутреннюю систему обработки злоумышленника. Есть три компонента сети honeypot: контроль данных, сбор данных и сборы данных. Эти три компонента будут спроектированы, осуществлены и проверены.

Традиционные honeynet применяются для контроля и сбора отчетов о работе honeypot, используя физические сетевые системы, которые содержат виртуальные машины. Существуют трудности создания honeynet и развертывания его ресурсов. Многие пользователи или организации, которые хотят применить Honeynets, часто не имеют опыта и ресурсов для развертывания.

Honeynet будет осуществлен в виртуальной среде User Mode Linux (UML) – особый вид виртуальной машины, которая ничего не эмулирует. Это ядро Linux запущенное как обычная программа (в пользовательском режиме – user mode). Такое необычное сочетание влечет за собой массу возможностей. User Mode Linux может предоставить сервисы, которых нет в других системах (разве только в виртуальных машинах, но работать там все будет на порядок медленнее). Трафик honeynet будет изучен, таксономирован, и будет проанализирована его спектральная форма. В качестве метода анализа будет использоваться метод анализа временных рядов.

### Литература

1. The Honeynet Project. (2004) Know Your Enemy: Learning About Security Threats. Addison Wesley.
2. Provos, Niels. Holz, Thorsten. (2007) Virtual Honeypots: From Bootnet Tracking to Intrusion Detection. Addison Wesley.
3. www.honeynet.org (*The Honeynet Project*).

## Контроллинг процессов организационных изменений

*Царенко Андрей Сергеевич*

*аспирант*

*Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия*

*E-mail: azarenko@inbox.ru*

Контроллинг входит в число наиболее популярных инструментов менеджмента и может быть эффективно использован в комплексе управления организационными изменениями. Он охватывает все этапы преобразования системы предприятия (анализ потребности в изменениях, разработка будущей концепции организации, дальнейшее планирование и реализация, закрепление и оценка результатов). Задачи контроллинга применительно проекта организационной трансформации это, прежде всего, — информационная поддержка принятия решений, координация деятельности, оценка промежуточных и конечных результатов [2].

На этапе анализа потребности в преобразовании системы предприятия приоритетна информационная функция. Происходит обращение, во-первых, к финансовым показателям (показателям на «входе» процесса трансформации — как стандартные из бухгалтерской отчетности, так и «рыночно-ориентированные» показатели EVA, рыночная стоимость и пр.) [1]. Одновременно с отображением финансового состояния компании они выступят в качестве базы сравнения при оценке результатов. В целях выполнения задачи максимально полного представления текущей ситуации применим инструмент стратегического анализа [3]: например, PEST(ELI), SWOT-анализ, или комбинированный инструмент «Observatic framework» [8].

На стадиях разработки концепции, планирования преобразований важны следующие моменты. 1. Согласование проекта с системой стейкхолдеров. 2. Правовая оценка /Учет ограничений среды путем отражения требований действующего законодательства (на различных уровнях — федеральном, региональном, муниципальном при разработке политики и процедур изменений на локальном уровне (в конкретной организации)/. 3. Оценка качественной и количественной потребности в персонале при формировании группы реализации проекта. 4. Оценка финансовых ресурсов. 5. Составление профиля корпоративной культуры и оценка его на предмет поддержки/противодействия трансформации. 6. И перед началом внедрения — оценка потенциального успеха проекта (например, применение инструмента «DICE» [4], разработанного Бостонской консалтинговой группой).

Контроллинг на этапе реализации — это оперативный контроллинг. Особое внимание — управлению коммуникационными процессами в рамках проекта [5]. Также происходит координация трансформации, здесь же присутствует уже и мониторинг текущих результатов (сопоставление текущих затрат (финансов, времени и проч.) с запланированными).

По завершении проекта происходит оценка достигнутого, в частности, сравнение показателей работы предприятия (как макро, так и микро (показатели процессов) «до», на «входе», и «после», на «выходе», а также планируемых и достигнутых. Выгоды (количественные показатели — рост прибыли, сокращение сроков изготовления продукции и т. д., качественные — атмосфера в коллективе, адаптивная культура) соотносятся с вложениями в проект. Возможно использовать показатель ROI. Тогда расходы трансформации выступают в качестве инвестиции компании, но возникает проблема перевода качественных выгод (улучшение атмосферы в коллективе) в цифры. Для подсчета материальных затрат можно воспользоваться концептуальной разработкой В. Крюгера, представленной в схеме (рис. 1).

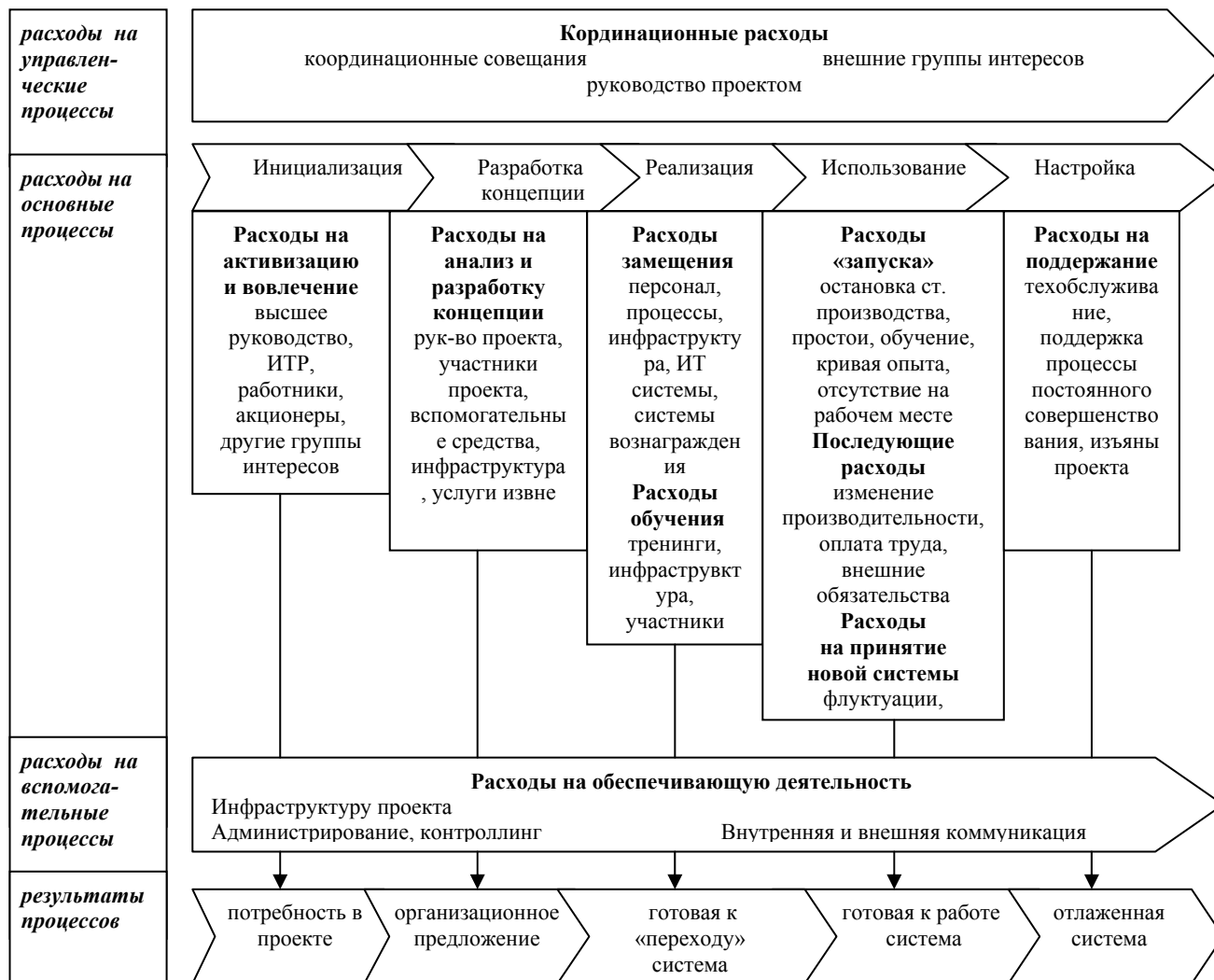


Рис. 1 Процессно-ориентированные расходы проектов реорганизации на основе: Krüger, W. (2007) Prozessorientierte Bestimmung von Reorganisationskosten und Reorganisationserfolg // Controlling, Heft 8/9, August/September. — S. 443.

В процессе организационных изменений мы сталкиваемся как со стратегическим макроконтроллингом, так и оперативным — проектным. В рамках контроллинга важна не столько оценка результативности (цель достигнута), сколько эффективности (цель достигнута наилучшим способом, соотношение пользы и затрат оптимально). Мероприятия по реорганизации в большинстве случаев лишь отчасти затрагивают результаты, которые могут быть измерены и результаты проявляются в долгосрочной перспективе (повышение объемов продаж), и «в большинстве случаев их нельзя однозначно обусловить произошедшей реорганизацией»[6]. Вдобавок, существует различные формы проектов, не подводимые под единый стандарт оценки.

### Литература

1. Dierkes, S. (2007) Strategisches Controlling, 4.Aufl., Marburg. — 92 S.
2. Grimmeisen, M. (1997) Controllingunterstützung im Change Management // in Reiß, M. Change Management: Programme, Projekte, Prozesse. Stuttgart: Schaefer-Poeschel., S. 145 — 149.
3. Götz, P. (1998) Strategische Analyse // in Diller, H. Marketingplanung, 2. Aufl., München. — S. 33—70.

4. Keenan, P., Jackson, A., Sirkin, H. L. (2003) Transformation: How to Load the Dice in Your Favor The Boston Consulting Group.
5. Koch, A. (2004) Systematisches Controlling von Change Management Kommunikation // Change Kommunikation, Marburg: Tectum Verlag. — S. 259—264.
6. Krüger, W. (2007) Prozessorientierte Bestimmung von Reorganisationskosten und Reorganisationserfolg // Controlling, Heft 8/9, August/September. — S. 441—447.
7. Mellewigt, T., Decker, C. (2007) Ansätze zur Messung des Organisationserfolgs // Controlling, Heft 8/9, August/September. —S. 433—439.
8. Panagiotou, G., van Wijnen, R. (2005) The “telescopic observations” framework: an attainable strategic tool // Marketing Intelligence & Planning. Vol. 23 No. 2. — S. 155 — 171.

### **Применение частно-государственных механизмов в развитии глобальной навигационной спутниковой системы ГЛОНАСС**

**Четина Мария Александровна**

*студентка*

*Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия*

*E-mail: chetinka@mail.ru*

Единая система координатно-временного и навигационного обеспечения (КВНО), основой которой является глобальная навигационная спутниковая система (ГНСС) ГЛОНАСС, относится к государственной инфраструктуре стратегического значения, обеспечивающей национальную безопасность и экономическое развитие России<sup>5</sup>. Создание и развитие ГНСС требует значительных капиталовложений для государства-провайдера. В современном мире для преодоления ограниченности государственных ресурсов используются различные формы частно-государственного партнёрства (ЧГП). Под ЧГП мы будем понимать организационный альянс между государством и частным сектором в целях реализации общественно значимых проектов в различных сферах деятельности: от базовых отраслей промышленности и НИОКР до оказания общественных услуг [Варнавский, 2003].

В настоящее время актуален вопрос возможностей применения механизмов ЧГП в космической отрасли, в особенности – в развитии и коммерциализации системы ГЛОНАСС. В мировой практике уже существуют примеры успешного взаимодействия государства и бизнеса в космической сфере: в Германии, Франции и Израиле программы дистанционного зондирования земли (ДЗЗ) развиваются на основе ЧГП. К сожалению, данный опыт неприменим к спутниковой навигации, так как сигнал ГЛОНАСС (как и GPS) является бесплатным и открытым, в отличие от данных ДЗЗ.

Проблемы восстановления и модернизации средств КВНО и, в частности, системы ГЛОНАСС, предоставляющих потребителю исходную координатно-временную и навигационную информацию (сигнал, геопространственные данные и др.), относятся к компетенции государства. Попытки привлечь частный сектор к участию в проекте создания европейской системы Galileo на стадии формирования орбитальной группировки завершились неудачей. Применение механизмов ЧГП целесообразно

---

<sup>5</sup> Основы военно-технической политики Российской Федерации на период до 2015 года и дальнейшую перспективу (утверждены Президентом Российской Федерации 11 марта 2003 г.)

именно в процессе развития ГЛОНАСС, а не на стадии формирования системы, задачу развёртывания которой должно, или даже вынуждено решать государство.

Использование механизмов партнёрства государства и частного сектора возможно при решении проблем внедрения новых технологий КВНО на потребительском уровне, коммерциализации ГЛОНАСС. В широком смысле, коммерциализация ГЛОНАСС есть доведение до массового рынка услуг КВНО на платной основе, а ЧГП – это лишь один из форматов осуществления коммерциализации. В частности, один из ключевых сегментов программы коммерциализации, производство навигационной аппаратуры потребителей (НАП), не требует участия государства, и мировой опыт показывает, что коммерческий сектор при наличии экономической целесообразности и необходимых инфраструктурных предпосылок справляется с данной задачей самостоятельно, формируя конкурентный рынок НАП.

По нашему мнению, сферой приложения совместных усилий в рамках проектов ЧГП является разработка и реализация новых научно-технических решений и подходов к созданию функциональных систем управления и мониторинга в различных сферах человеческой деятельности (воздушный, водный транспорт, пассажирские и контейнерные перевозки, перевозки опасных грузов). Предлагаемыми перспективными направлениями для взаимодействия государства и частного сектора являются создание систем мониторинга автотранспорта на основе сигналов ГЛОНАСС для компаний-перевозчиков ценных или опасных грузов, автоматизированных систем мониторинга и управления для железных дорог. В данном случае может быть задействована кооперационная модель ЧГП, с созданием совместной организации, координирующей реализацию отдельных инвестиционных проектов коммерциализации ГЛОНАСС.

НИОКР, направленные на развитие услуг КВНО, являются ресурсо- и наукоёмкими, а, с точки зрения инвестора, характеризуются высокими рисками. Риски связаны в том числе с тем, что орбитальная группировка ГЛОНАСС будет сформирована лишь в 2009 году. Отсутствие действующей системы требует от государства принятия обязательств и предоставления дополнительных гарантий частному сектору. Важно обеспечить стимулы для взаимодействия бизнеса с государством. Одним из таких стимулов является предписание установить на ряде объектов аппаратуру ГЛОНАСС. Даже если ГЛОНАСС не выдержит конкуренции с GPS на массовом рынке, устойчивый спрос будет обеспечен за счёт регулируемого рынка, участникам которого адресовано Постановление Правительства РФ №365. Поэтому сотрудничество с частным сектором для удовлетворения потребностей в услугах КВНО разумно начать именно с регулируемого сегмента, в котором риски относительно невелики за счёт гарантированного рынка сбыта. С другой стороны, постепенное снижение стоимости совмещённых ГЛОНАСС/GPS терминалов могло бы в будущем привести к формированию сильных игроков для массового рынка.

Дополнительными стимулами являются госинвестиции в разработку программного обеспечения, производство картографической продукции. Кроме того, предлагается использование таких инструментов ЧГП, как венчурные фонды финансирования развития ГЛОНАСС. Необходимо продумать формы поддержки и стимулирования частного сектора – налоговые льготы, льготное кредитование участников и субподрядчиков по проектам коммерциализации ГЛОНАСС.

Итак, в развитии системы ГЛОНАСС целесообразно применять модель кооперации, сочетая её с заказом государства на создание автоматизированных диспетчерских систем мониторинга и управления для использования на транспорте и в перевозках. Гарантированный рынок сбыта на первых этапах позволит снизить риски для частного сектора, а государству – привлечь дополнительное финансирование и обеспечить доведение НИОКР до конечного продукта. При этом необходимо понимать, что государство должно отвечать за формирование и модернизацию системы

ГЛОНАСС, обеспечивать разработку нормативно-правовой базы, способствующей её коммерциализации. Разработка совместных частно-государственных инвестиционных проектов и их реализация являются заключительным этапом, успех которого напрямую зависит от надёжности фундамента.

### Литература

1. Варнавский В.Г. Концессионный механизм партнёрства государства и частного сектора. – М., 2003
2. ФЦП «Глобальная навигационная система» (2002 – 2011 годы)
3. Указ Президента РФ от 17 мая 2007 г. N 638 «Об использовании глобальной навигационной спутниковой системы ГЛОНАСС в интересах социально-экономического развития Российской Федерации»
4. Постановление Правительства РФ от 9 июня 2005 г. № 365 «Об оснащении космических, транспортных средств, а также средств, предназначенных для выполнения геодезических и кадастровых работ, аппаратурой спутниковой навигации ГЛОНАСС или ГЛОНАСС/GPS»
5. www.gisa.ru (ГИС-Ассоциация)

### Модели оптимизации на малом предприятии

*Шарафутдинова Асия Масхутовна,*

*студентка,*

*Акцораева Наталья Геннадьевна,*

*к.э.н., доцент*

*Марийский Государственный Технический Университет, Йошкар-Ола, Россия*

*E-mail: asusha2003@mail.ru*

В настоящее время для предприятий мелкого и среднего бизнеса становится актуальной проблема ограниченности производственных ресурсов (в частности оборотных средств). Это может в значительной степени отражаться на эффективности их деятельности. Как правило, решение данной проблемы сводится к поиску дополнительных внешних источников финансирования, что редко приводит к положительному результату. В международной практике существует способ решения данной проблемы путем рационализации и оптимизации основной деятельности. Это сводится к составлению универсальных математических моделей, которые должны учитывать специфику деятельности конкретного предприятия. Цель данной работы – составление общей математической модели оптимизации производства. Для проведения данного исследования следует составить алгоритм. Он принимает вид блок-схемы (Рис 1.)

Проверим адекватность предложенного алгоритма на примере малого предприятия ЗАО «Портал» г. Йошкар-Ола. Учитывая специфические особенности деятельности данной организации, следует отметить, что математические модели составлены с определенными изменениями и допущениями.

Оптимизация объемов заказа – вычисление оптимальных размеров заказываемых партий материалов при непостоянных издержках хранения (т.е. с учетом изменения арендной платы) и при различных издержках заказа (транспортных расходов) решалась с использованием моделей заказа. В данный момент распространены четыре модели определения оптимального размера закупочной партии: модель экономического заказа, модель производственного заказа, модель заказа с резервным запасом, модель

заказа с дисконтом. В своей работе мы основываемся на модели экономического заказа, т.к. она используется при коротком цикле изготовления партий заказа.

Работа службы снабжения в реальной организации сопровождается множеством отклонений от идеального режима, учесть которые в полном объеме практически невозможно, поэтому сделаны следующие допущения:

- Расчеты проводятся при фиксированном объеме выпускаемой продукции (дверей), таким образом, спрос на материалы постоянен;
- Объем партии пополнения есть также постоянная величина;
- Очередные поставки осуществляются через равные интервалы времени.

Оптимизация остатков незавершенного производства предполагает повышение ритмичности и обеспечение бесперебойности деятельности. Для любого производства важна ритмичность, она обеспечивает функционирование предприятия в нормальном режиме. Ритмичность, слаженность и высокая результативность во многом зависят от оптимальных размеров оборотных средств. В связи с этим, большое значение приобретает процесс нормирования оборотных средств, который относится к текущему финансовому планированию на предприятии.

*Для выявления возможности применения модели минимизации остатков незавершенного производства в условиях прогнозируемого неравномерного спроса необходимо сведение к минимуму колебания графика выпуска продукции; а так же приведение остатков незавершенного производства к минимальному объему незавершенного производства (НЗП)*

*Чтобы свести к минимуму колебания графика выпуска продукции и минимизации остатков незавершенного производства, используется следующая модель линейного программирования:*

$$\min L = \sum_{t=1}^T (y_t + s_t)$$



$$\begin{cases} x_t - a_t - s_t + s_{t-1} = 0, & t = 1 \dots T; \\ x_{t+1} - x_t - y_t + z_t = 0; \\ x_t, s_t, y_t, z_t \geq 0 \end{cases}$$

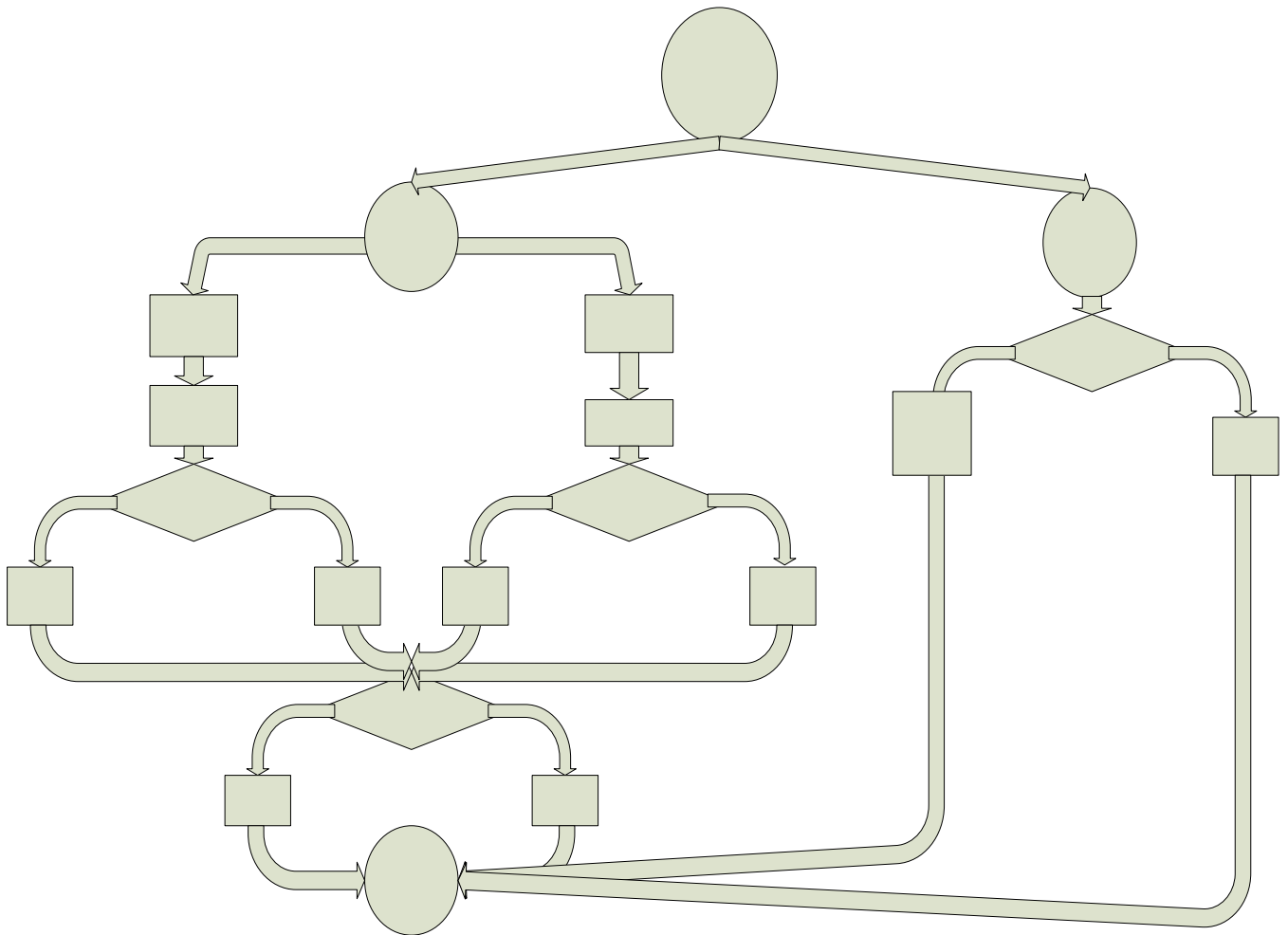


Рис 1.

Где:  $t$ - планируемый интервал времени,  $a_t$ - спрос на продукцию,  $s_t$ -запас НЗП на конец  $t$ -го интервала времени,  $x_t$ -выпуск продукции в  $t$ -м интервале времени,  $y_t$ -прирост производства,  $z_t$ -снижение производства.

В приведенной выше модели предполагается, что равномерность и запасы НЗП имеют одинаковую важность. Исходя из сведений о планируемой программе производства дверей на квартал и начального запаса НЗП, построена экономико-математическая модель и получено оптимальное соотношение выпускаемой продукции и минимального объема НЗП для нормального функционирования производства без простоев.

В Таблице 1 представлен расчет экономического эффекта для предприятия после внедрения предложенного алгоритма.

Таблица 1.

Вычисление  
модели  
экономическог  
о заказа

|                      |  |                                  |                        |                             |                               |                            |
|----------------------|--|----------------------------------|------------------------|-----------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Применение алгоритма | Оптимальная программа производства дверей, шт. | ЗП. по обычным ставкам, мес/руб. | Сверх-урочные, мес/руб | ЗП со сверх-урочным и, руб. | Сверх-урочные за 3 мес., руб. | Экономический эффект, руб. |
|                      | 611  | 274 950                          | 2 475                  | 277 425                     | 7425                          | 71 325                     |

В таблице 2 представлены расчеты технико-экономических показателей эффективности деятельности за год.

Таблица 2.

| Показатели                 | До применения алгоритма | После применения алгоритма | Темпы роста, % |
|----------------------------|-------------------------|----------------------------|----------------|
| Рентабельность активов, %  | 17,23                   | 24,44                      | 142            |
| Фондоотдача руб.           | 68213                   | 75224                      | 147            |
| Материалоотдача руб.       | 42354                   | 54456                      | 129            |
| Выручка от реализации руб. | 345655                  | 401354                     | 116            |
| Чистая прибыль руб.        | 138987                  | 223459                     | 161            |

Согласно данным, представленным в таблице, с внедрением алгоритма все показатели увеличиваются почти в 2 раза.

В результате исследования получены следующие выводы:

- 1) Уменьшение НЗП до нуля приведет к нарушению ритмичности производства. Поскольку цикл выпуска одного изделия составляет 5 дней, то минимальный объем НЗП, необходимый для нормального функционирования производства за мес. равен 103 дверям.
- 2) НЗП свыше полученного оптимального количества приведет к неоправданному отвлечению денежных средств из оборота. Уменьшение НЗП повлечет увеличение издержек производства на оплату сверхурочных и невыполнение производственной программы.
- 3) Распределение оптимальной производственной программы по периодам (каждый месяц по 611 шт.):
  - во-первых, позволяет сэкономить предприятию 71325 р. на оплате сверхурочных и простоя;
  - во-вторых, снижает недогрузку и перегрузку оборудования, что дает возможность его планового обслуживания и ремонта;
  - в-третьих, повышает качество продукции и снижает брак.
- 4) При минимальных издержках хранения (т.е. если предприятие использует свои складские помещения) оптимальная партия заказа такова, что материалы можно заказывать неограниченными объемами в зависимости от денежных ресурсов; при значительном увеличении арендной платы размеры оптимальных партий сырья резко снижаются.
- 5) Повышение значений технико-экономических показателей свидетельствует о том, что предложенный в работе алгоритм приемлем для специфики деятельности предприятия ЗАО «Портал».

#### Аутсорсинг в органах государственной власти

*Шестоперов Алексей Михайлович*  
аспирант

*Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия  
E-mail: ashestopov@nissse.ru*

Наличие у органов государственной власти значительного числа избыточных и неэффективно реализуемых полномочий снижает качество принимаемых решений, подрывает доверие к государственной власти. В последнее время актуализация вопроса о качестве и эффективности осуществления государственного управления во многом обусловлена проведением в Российской Федерации широкомасштабной административной реформы. Административные и управленческие процессы в органах государственной власти недостаточно или слабо организованы. Очень часто встречается ситуация, когда государственный орган одновременно выступает в нескольких ролях – в роли инициатора, исполнителя и потребителя результатов отдельных видов работ. Подобное сочетание ролей может обуславливать высокие затраты при низком качестве самих результатов. Поэтому одним из направлений Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006-2008 годах в рамках оптимизации функций органов исполнительной власти является разработка и внедрение системы аутсорсинга.

Аутсорсинг в органах государственной власти выступает одной из форм контрактации, основными характеристиками которой являются устойчивое и регулярное взаимодействие со сторонней организацией на основе договора, заключенного на длительный срок, при сохранении ответственности и контроля за результатами выполнения работы у органа государственной власти. В Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006-2008 годах аутсорсинг применительно к органам государственной власти выступает в качестве механизма выведения отдельных видов деятельности за рамки функционирования органов исполнительной власти путем заключения контрактов с внешними исполнителями на конкурсной основе (Лексин В.Н., Лексин И.В., Чучелина Н.Н., 2006, С. 50).

Анализ тенденций развития аутсорсинга показал, что данная технология активно используется в государственных органах различных стран: аутсорсинг выступает как одна из стратегических альтернатив для совершенствования повседневной деятельности государственных организаций. Используя аутсорсинг, государственные органы стремятся в первую очередь повысить эффективность и качество исполнения административных и управленческих процессов, сконцентрировать усилия на основных направлениях деятельности, а также высвободить ресурсы и сократить издержки на осуществление отдельных видов работ. Аутсорсинг может стать ответом на вопрос, как обеспечить снижение затрат при сохранении высокого качества выполнения работы. При этом международный опыт свидетельствует, что широкому распространению аутсорсинга препятствуют законодательные ограничения, изменения в политическом курсе, ограниченные бюджетные ресурсы, сопротивление и низкая мотивация самих государственных служащих (Kakabadse A., Kakabadse N., 2001, P. 410).

Для успешного применения данной технологии в российских органах государственной власти необходимо учитывать не только встречающиеся в мировой практике ограничения и трудности при использовании аутсорсинга, но и специфику российских условий, в том числе такие ограничения, как низкий уровень развития рынка услуг, несовершенство законодательства, административная культура российской бюрократии. В настоящее время в российской практике государственного управления для привлечения независимых организаций к выполнению отдельных видов работ используется механизм государственных закупок. Аутсорсинг может осуществляться через размещение государственного заказа, то есть через финансирование потребностей органов государственной власти в работах и услугах, необходимых для осуществления функций государственного управления. Данный механизм не является достаточно гибким, что в свою очередь обуславливается

пробелами и ограничениями, вызванными характером бюджетного процесса и содержащимися в законодательстве о государственных закупках. Во многом развитие аутсорсинга сдерживается также отсутствием методической базы по реализации аутсорсинга, закрепленной в нормативных правовых актах. Фактически органы власти продолжают решать задачи по обеспечению своей деятельности за счет собственных сил, используя аутсорсинг на несистемной основе.

Системный подход к использованию данной технологии заключается в выстраивании и постоянном анализе соответствия целей и задач органа государственной власти и целесообразности использования аутсорсинга. Для использования технологии аутсорсинга необходимо принять соответствующее стратегическое решение. При этом для приобретения на договорной основе услуг внешних организаций, необходимых органу власти для реализации полномочий и для осуществления своей деятельности, следует провести ряд обязательных мероприятий. В частности, необходимо провести учет всех расходов на выполнение процессов, сравнить их с затратами в случае аутсорсинга и определить целесообразность продолжения их выполнения. Другими словами, необходимо проанализировать всю совокупность решаемых органом государственной власти задач, чтобы четко определить круг работ, который имеет смысл передавать на исполнение сторонней организацией. Особое внимание необходимо уделить разработке процедур реализации аутсорсинга, механизмов контроля и мониторинга выполнения условий договоров. После того как принято решение об использовании услуг стороннего исполнителя, производится выбор организации путем организации конкурса и оценки предложений по заранее определенным критериям.

После выбора сторонней организации и заключения контракта сторонняя организация приступает к выполнению контракта. В рамках выполнения контракта осуществляется взаимодействие с аутсорсером, координация совместной деятельности. При этом необходимо проводить постоянный анализ хода выполнения условий контракта. По итогам выполнения всех условий контракта проводится анализ результатов работы и их сопоставление с запланированными показателями. На основании данной работы делаются выводы о целесообразности продолжения использования технологии аутсорсинга.

Таким образом, с утверждением Концепции административной реформы в Российской Федерации политическая база для применения аутсорсинга появилась. Однако для широкого использования аутсорсинга необходимо провести значительную подготовительную работу по формированию соответствующего законодательства и методических материалов, проведению пилотных аутсорсинг-проектов.

### Литература

1. Лексин В.Н., Лексин И.В., Чучелина Н.Н. (2006) Качество государственного и муниципального управления и административная реформа. М.: «Европроект», 2006.
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25 октября 2005 г. №1789-р «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006-2008 годах».
3. Kakabadse A., Kakabadse N. (2001) Outsourcing in the public services: A comparative analysis of practice, capability and impact // Public Administration and Development. Vol. 21. P. 401-413.