



ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ РОССИИ

ЗАКОНОМЕРНОСТИ  
И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ  
СОВРЕМЕННОГО  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА



**Санкт-Петербургский государственный  
архитектурно-строительный университет**

**Институт проблем экономического возрождения.**

*Посвящается 175-летию СПбГАСУ.*

**А. Н. Асаул, Е. А. Владимирский, Д. А. Гордеев  
Е. Г. Гужва, А. А. Петров, Р. А. Фалтинский**

**Закономерности и тенденции развития  
современного предпринимательства**

Под редакцией заслуженного строителя РФ, д.э.н., профессор А. Н. Асаула



**Санкт-Петербург  
2008**



УДК 334.012.32 (075.4). 338.45  
ББК 65.9(2Рос)09а7  
А-90

Асаул, А. Н. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства / А. Н. Асаул, Е.А. Владимирский, Д.А. Гордеев, Е.Г. Гужва, А.А. Петров, Р.А. Фалтинский; под ред. заслуженного строителя РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула - СПб: АНО ИПЭВ, 2008. – 280 с.

В книге обобщены научные представления о направленности развития отечественного предпринимательства, как особой формы хозяйственной деятельности. Значительное внимание уделено организации предпринимательских сетей - особой форме межфирменного взаимодействия субъектов предпринимательства. Изложены принципы и методы оценки эффективности предпринимательской деятельности, представлены подходы к построению оценочных систем результатов деятельности предпринимательских структур. Особое место занимают основные направления предпринимательской деятельности.

Для научных работников и преподавателей высших учебных заведений, занимающихся проблемами предпринимательства, аспирантов, слушателей системы переподготовки и повышения квалификации специалистов, а также получения второго высшего образования.

ISBN 978-5-91460-004-1

*Для контактов с авторами: [asaul@asaul.ru](mailto:asaul@asaul.ru), т. (812) 336-25-78*

*Серия книг издается  
при редакции журнала «Экономическое возрождение России»  
Руководитель проекта главный редактор журнала,  
Заслуженный строитель РФ, д.э.н., профессор А. Н. Асаул*

*Рецензенты:*

*Р.И. Маликов, д-р экон. наук, профессор*

*Е.В. Песоцкая, д.э.н., профессор Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов*

© А. Н. Асаул, Е. А. Владимирский,  
Д. А. Гордеев, Е. Г. Гужва,  
А. А. Петров, Р. А. Фалтинский 2008  
© «АНО ИПЭВ», 2008

## ВВЕДЕНИЕ

В современной экономической литературе в большинстве случаев сущность предпринимательства подменяется, целью предпринимательской деятельности. Так, например, в «Большом экономическом словаре» под общей редакцией А. Н. Азрилияна дается следующее определение: «Предпринимательство — инициативная самостоятельная деятельность граждан, направленная на получение прибыли и личного дохода, осуществляемая от своего имени, под свою имущественную ответственность или от имени и под юридическую ответственность юридического лица»<sup>1</sup>

В учебниках предпринимательство определяется как непосредственная, самостоятельная, систематическая, на собственный риск деятельность по выполнению работ, оказанию услуг с целью получения прибыли, которая осуществляется физическими и юридическими лицами, зарегистрированными как субъекты предпринимательской деятельности в порядке, установленном законодательством. Именно этот подход, в России закреплен законодательно<sup>2</sup>. Согласно современному российскому законодательству под предпринимательской деятельностью понимается «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом — продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг, лицами зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке»<sup>3</sup>.

А так ли это на самом деле? Прибыль — конечная цель предпринимательства? В принципе, прибыль является побудительным мотивом предпринимательской деятельности, а целью является создание продукта, т. е. удовлетворение спроса общества на конкретные потребности ее членов. Прибыль является мерой успеха, только размером прибыли можно определить насколько успешно сработал предприниматель и соответственно ее величина органически сопряжена с удовлетворением потребностей общества. Почти во всех учебниках говорится о том, что ключевым звеном предпринимательской деятельности является максимизация прибыли. Но в принципе, это не совсем так и в настоящей книге показано, что целевые устремления предпринимателя связаны с обеспечением долгосрочной устойчивости хозяйственной деятельности и с максимизацией его возможностей, возможностей предпринимателя удовлетворять комплекс его социально-экономических потребностей.

Теперь о сущности предпринимательства. Принято считать, что сущностью предпринимательства являются инициатива, риск, комбинация факторов производства и новаторство. Но это не сущностные характеристики предпринимательства — это лишь различные функциональные стороны предпринимательской деятельности которые должны рассматриваться лишь в качестве его признаков. Содержательный момент предпринимательства заключается как в завоевании

---

<sup>1</sup> 'Большой -экономический словарь. — М.: Институт экономики, 1994. — С. 313.

<sup>2</sup> Закон РФ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» от 14 июля 1995 года № 88-ФЗ, ГК РФ и др.

<sup>3</sup> Гражданский кодекс РФ. Часть I, Раздел 1, Подраздел 1., Гл. 1 ст. 2.



преимуществ, так и в создании для себя лучших условий хозяйствования, что безусловно является главной специфической чертой предпринимательства как типа хозяйственного поведения. Результатом будет прибыль, как отражение реализованных конкурентных преимуществ.

Часто предпринимательская деятельность противопоставляется — хозяйственной. Авторы книги показывают, что это не совсем, так как совершенно ясно, что вся хозяйственная деятельность не может быть новаторством, а новаторство выступает формой проявления накопленных результатов в процессе хозяйственной деятельности, и только в последствии генерируется предпринимательская идея.

За последнее десятилетие в поведении и сознании граждан государств СНГ произошли значительные изменения. Они вызваны, прежде всего, переходом к новой системе развития общества и активизацией предпринимательской деятельности. Объединение усилий предпринимателей, органов управления, субъектов инвестиционной и инновационной деятельности на определенной территории дает значительные преимущества в конкурентной борьбе, способствует рационализации производственно-рыночных процессов, перераспределению рисков и проведению гибкой политики, необходимой в условиях быстро меняющейся конъюнктуры. Под воздействием глобализационных процессов в мировой экономике происходят изменения объекта хозяйственного управления. Так, в индустриальном обществе этим объектом управления выступали предприятия и фирмы, включающие несколько предприятий. В постиндустриальном, информационном — основным объектом хозяйственного управления становятся индустриальные, предпринимательские сети, представляющие планомерно организованную на основе долгосрочных контрактов сеть предприятий и организаций, участвующих в проектировании, производстве, реализации (а в жилищном строительстве и в сервисном обслуживании)

Введение предпринимательской деятельности в условиях рыночной экономики всегда сопряжено с рисками различной природы, что требует повышенного внимания к обеспечению ее экономической безопасности.

## Глава 1.

# ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

### 1.1. Развитие предпринимательства в российской экономике

Древнерусское государство образовалось в 882 г., во многом благодаря зарождающемуся предпринимательскому духу восточных славян. Первое государство (Русь) объединило более 200 мелких славянских племен, а также некоторые финно-угорские и литовско-латышские племена.

Основными факторами возникновения древнерусского государства были военный и торговый. Славянское население, осваивая Среднерусскую равнину, селилось преимущественно по берегам рек, образовавших благоприятную систему коммуникаций. На севере это были Нева, Ладога, Волхов, Ильмень, Мета, Ловать и Шелонь; на западе – Западная Двина и Неман; на юге – Днепр, Припять, Десна и Сожь; на востоке – верховья Волги, Дон, Донец, Ворона, Волга-Каспий. Реки объединили славянские лесные и лесостепные земли и стали частью системы коммуникаций древнего цивилизованного мира. Греческие колонисты использовали Днепр как большую торговую дорогу («путь из варяг в греки»).

Массовое размещение славян в этих местах приходится на VII-VIII вв., тогда же предпринимательская активность наших предков достигла высокого уровня, так как удалось не только освоить под хлебопашество лесные и лесостепные земли, но и развить ремесла и выстроить крупные торговые города на всем протяжении торгового пути. Восточные славяне активно включились в международную торговлю, реализуя продукты собственных промыслов. Развитие торговли превратило разрозненные поселения в пункты обмена дарами леса и сельскохозяйственных продуктов.

По мере развития культурных потребностей, в результате совершенствования производительных сил, потребность в торговле усиливалась и соответственно развивалась потребность в предпринимательских качествах людей того времени. Наиболее постоянные и оживленные торговые связи наладились с Византией и черноморскими греческими колониями. Торговые договоры киевских князей с Византией заключались, начиная с X в. и постоянно возобновлялись.

В X-XI вв. активно развивалась внешняя торговля с восточными соседями, которые концентрировались вокруг Волги. Это были богатые торговые государства того времени: Хазарский каганат и Волжская Булгария. В Киеве в IX-X вв. имелся хазарский торговый двор – «урочище Козыря». В 1006 г. Владимир Святой заключил торговый договор с булгарами, разрешавший им беспопытно торговать по всей территории Руси. Общение с волжскими народами позволило включиться в торговлю по Волжскому пути, являвшемуся ответвлением Великого шелкового пути<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Никитина С.К. История российского предпринимательства. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 303 с.



Оплотом развития предпринимательства становились города как ремесленно-торговые центры. Скандинавские источники IX века именуют Русь «страной городов». При князе Владимире (конец IX в.) их было 25; в XI в. (период расцвета) – более 89; перед нашествием Орды (начало XIII в.) – 271<sup>1</sup>.

Зачатками производственного предпринимательства можно считать мелкие кустарные производства. Первый русский писанный свод законов «Русская Правда», составленный при сыновьях Ярослава Мудрого в XI веке, свидетельствует о довольно высоком развитии денежного хозяйства, торговли, купеческого и ростовщического капитала. «Легко заметить ту общественную среду, которая выработала право, послужившее основанием Русской Правды», это был большой торговый город»<sup>2</sup>.

Таким образом, торговать и заниматься ремеслом стало неотъемлемым правом каждого человека в России, независимо от сословной принадлежности.

Один из древнейших русских актов, сохранившихся в подлиннике, – «Духовная Климента» (примерно 1270 г.) подтверждает широкое развитие товарно-денежных отношений. Новгородский купец Климент сочетал свою торговую деятельность с предоставлением кредитов<sup>3</sup>.

В известной новгородской былине о Садко, купец-предприниматель показан как герой-богатырь, а его торговая деятельность представлена как богатырский подвиг.

Хорошо известен также тверской купец XV в. Афанасий Никитин, автор «Хождения за три моря». Из этих записок следует, что русские купцы вели торговлю с разными странами не только ближними, но и дальними. Афанасий Никитин, как это явствует из текста, человек наблюдательный, общительный, смелый, предприимчивый. Последнее, впрочем, иногда ставится под сомнение, на том основании, что «предприимчивость» должна включать в себя не только смелость, «склонность к риску», но и «коммерческую ловкость, удачливость»<sup>4</sup>.

Историки свидетельствуют, что российским предпринимателям того периода были свойственны сочетание расчетливости и фантазии, высокой работоспособности и умения расслабиться, стремление быть собой, наличие глубокого и жесткого самоанализа.

Примером российского предпринимательства может быть и деловая жизнь монастырей. Монастырские колонии становились очагами хозяйственно-предпринимательской деятельности. Такие монастыри, как Кириллов-Белоозерский, Троице-Сергиев, Соловецкий демонстрировали образцы формирования предпринимательских хозяйств.

Немалый вклад в развитие предпринимательства в России внесло и казачество.

---

<sup>1</sup> 1000 лет российского предпринимательства / Сост. О. Платонов. – М.: Современник, 1995. – С. 3.

<sup>2</sup> Ключевский В.О. Русская история. Полный курс лекций в трех книгах. Книга 1. – М., 1994. – С. 219.

<sup>3</sup> Духовна Климента // Памятники русского права. – М., 1953.

<sup>4</sup> Лурье Я.С. Русский «чужеземец» в Индии XV века // Хождение за три моря Афанасия Никитина. – М., 1986. – С. 75.

С XVI в. в Московской Руси начинается расцвет торгово-промышленного предпринимательства, подкрепляемого столичным купечеством. Зарождаются целые поколения предпринимателей. Первым из них считают род Строгановых, ставших крупнейшими купцами и промышленниками в период с XVI по XX века.

Мощным импульсом развития предпринимательства в России стала эпоха Петра I. В частности, число мануфактур при Петре увеличилось с 10 до 230. Одним из ярких примеров развития частной предпринимательской деятельности является рождение дома Демидовых. Сыновья и внуки основателя рода построили более 40 заводов, на которых производилось 40 % чугуна в России.

Сам Петр I, по существу, стал первым предпринимателем всей России, хотя бы уже потому, что ему в полной мере были присущи основные качества предпринимателя, а его деятельность впитала в себя предпринимательские начала. Частично перенимая предпринимательские подходы в Европе, Петр и порожденное им предпринимательское поколение создали основу российского торгово-промышленного бизнеса.

При Екатерине Второй было разрешено всем сословиям создавать мануфактуры. Росла и развивалась мануфактура «капиталистских крестьян», прежде всего в легкой промышленности. Характерно возникновение Иваново-Вознесенского текстильного района. М.И. Туган-Барановский (1865-1919) в работе «Русская фабрика в прошлом и настоящем» (1898) пишет: «Село Иваново представляло собою в начале XIX века оригинальную картину. Самые богатые фабриканты, имевшие более тысячи человек рабочих, юридически были такими же бесправными людьми, как и последние голыши из их рабочих. Все они были крепостными Шереметьева». Организаторами крестьянской мануфактуры были инициативные, энергичные крепостные – Грачевы, Горелины, Бутримовы, Борисовы и другие<sup>1</sup>.

Крупная промышленность, владельцами и организаторами которой были крепостные крестьяне, – один из парадоксов отечественной истории. «Капиталистический дух впервые проявился в России среди оброчных крестьян центральных губерний», – подчеркивает Р. Пайпс<sup>2</sup>. Крестьянин-предприниматель действовал в невообразимо тяжелых условиях, «лишь благодаря твердости своего характера и целеустремленности столь многим из них удалось преодолеть все препоны своего стесненного состояния»<sup>3</sup>.

Дальнейшее развитие предпринимательства в России также отличалось рядом особенностей, главная из которых сводится к следующему. Наша страна относится к группе стран (Германия, Италия, Япония), которые с определенным опозданием, во втором эшелоне, приступили к индустриализации своих экономик и, как следствие, вынуждены были часто опираться в своем утверждении не только на экономические, но и на административные методы. В экономике

---

<sup>1</sup> Юрьев В.М., Грошев И.В., Мамонтов В.Д., Смагина В.В. Предпринимательство России: очерки прошлого, настоящего, будущего. – Тамбов: Изд-во ТГУ им. Г.Р. Державина, 2002. – С. 27.

<sup>2</sup> Пайпс Р. Россия при старом режиме. – М., 1993. – С. 281.

<sup>3</sup> Там же. – С. 282.



Российской империи государство играло особенно большую роль, так как основная ставка делалась не на свободу предпринимательства, как в Англии или США, а на государственное регулирование, что предопределило относительно жесткую подчиненность предпринимательской деятельности общегосударственным задачам и достаточно равнодушное отношение к низкой эффективности хозяйствования.

В дореформенный период (1861 г.) государство, оставаясь абсолютистским, продолжало опекать предпринимательскую деятельность путем административного надзора и всевозможной регламентации

С началом реформ (1861 г.) в России начинается и *второй этап* развития предпринимательства. К этому времени в государстве насчитывалось 128 акционерных обществ с капиталом в 256 млн. руб., более двух сотен механических и литейных заводов с несколькими десятками тысяч рабочих. Реформа (19.02.1861 г.) дала импульс широкому и интенсивному развитию частного предпринимательства. В этом году в Петербурге появился первый в России частный коммерческий акционерный банк. В 1866 году была выдана первая концессия на постройку железной дороги Козлов – Воронеж. Прошли первые форумы отечественных предпринимателей – первый купеческий съезд (1865 г.) и первый Всероссийский съезд фабрикантов и заводчиков (1870 г.). Получила бурное развитие ведущая в современном рыночном хозяйстве форма предпринимательства: акционерно-паевая.

Отдельно следует заметить, что в рамках крестьянского хозяйства, реформа 1861 г. закончилась запретительными мерами – продажа и залог земли, выход из общины, а также ущемлялась личная свобода крестьянства. Однако процесс обнищания и разорения крестьянства как раз и вел к развитию предпринимательства в рамках капиталистических отношений. Отсталость крестьянского хозяйства, его низкий технический уровень, господство средневековых форм общинного землевладения при острой нехватке денежных средств вели к расширению отсталых, нерациональных форм хозяйствования.

В период с конца 50-х гг. XIX в. до Первой мировой войны (1914) мощный государственный сектор охватывал, кроме таких традиционно казенных отраслей, как связь, транспорт, оборонная промышленность, также и металлургию, горное производство, нефтедобычу, сельскохозяйственное производство, что вызывало недовольство предпринимателей. В главной отрасли российской экономики – сельском хозяйстве – казенными были в среднем 40 % земельных угодий, а по отдельным губерниям, в частности в Волгодонской и Архангельской – до 85-99 %.

Российская промышленность развивалась в данный период главным образом по линии вытеснения вотчинно-дворянской фабрики частнопредпринимательской промышленно-купеческой фабрикой, а затем за счет кустарных и мануфактурных предприятий. Российское законодательство в те годы выделяло такие организационные структуры предпринимательства, как единоличные организации, торговые дома и акционерно-паевые общества.

Торговые дома были двух видов: полные товарищества и товарищества на вере. В товариществе на вере, помимо несших полную ответственность «това-

рищей», участниками торгового дома были еще и лица, отвечающие в пределах своего вклада. Лицам, отдавшим предпочтение такой организационной форме предпринимательства, как торговый дом, было достаточно всего лишь простого засвидетельствования в купеческих или городских управах – и дело считалось открытым. Учреждение же организаций акционерно-паевого типа, а также изменение каких-либо существенных условий их деятельности осуществлялось с разрешения правительства на основе законодательных актов.

К концу XIX – началу XX в. ведущую роль в промышленности Российской империи стали играть акционерные и паевые предпринимательские структуры. Цепь акционерных обществ – мобилизация широкого круга лиц. В паевых предпринимательских структурах, где капитал уже имелся, пайщики руководствовались мотивами расширения и развития дела, стремясь к ограничению круга пайщиков в целях сохранения решающей роли за прежними владельцами организации.

К рубежу двух веков акционерно-паевые предпринимательские структуры (около 1300 ед.) доминировали в отраслях, давших вместе 2/3 всей промышленной продукции. В отраслях, выпускавших оставшуюся 1/3 промышленной продукции, господствовало, за небольшими исключениями, единоличное предпринимательство. Они играли ведущую роль, например, в мукомольном производстве, в лесоперерабатывающей промышленности, в винокурении и шерстяной промышленности. Крупные же единоличные организации конкурировали на равных с акционерными и паевыми организациями практически во всех отраслях российской промышленности.

Удельный вес акционерных обществ в валовом производстве был наиболее высоким в резиновой промышленности (89.7 %) и цементном производстве (42.4 %), льняной промышленности (48.5 %) и бумажной – (35.3 %).

К началу века наметились тенденции монополистического объединения российских предпринимателей. Несмотря на то, что интенсивные процессы монополизации экономики дооктябрьской России развернулись на 10 лет позднее (начало 80-х годов XIX в.), нежели в Западной Европе, к началу XX в. в стране насчитывалось уже около 140 различных монополистических объединений в 45 отраслях промышленности. Процессы монополизации охватили ведущие отрасли промышленности. В остальных отраслях они развивались чаще всего в каком-либо отдельном производстве: в промышленности стройматериалов, к примеру, было монополизировано цементное производство, а в пищевкусовой – сахарорафинадное.

На рубеже XX в. произошло вытеснение с лидирующих позиций мелкого и среднего предпринимательства крупными организациями. Если в 1890 г. крупные организации с годовым производством 100 тыс. рублей и более преобладали в 8 отраслях, то всего лишь через 10 лет, в 1900 г., крупное предпринимательство преобладало уже в 21-й отрасли (83.1 % валового промышленного производства). Процессы монополизации и оттеснения мелкого и среднего предпринимательства сопровождались резким сокращением общего количества



предпринимательских единиц: с 31799 – в 1890 г. до 24572 – в 1908 г.<sup>1</sup>

Хотя отечественные предприниматели прибегали практически ко всем формам монополистических соглашений, включая тресты и концерны, в преобладающем числе случаев они объединялись в синдикаты. Первый в Российской империи синдикат (гвоздильных и проволочных заводов) возник в 1886 году, в следующем году синдикат образовали сахарозаводчики. В 1895 году они добились введения государственной сахарной нормировки, предусматривавшей ограничение производства сахара и его поставок на внутренний рынок в целях поддержания на нем высоких цен. Однако наиболее активно образование синдикатов в российской промышленности происходило в 1902-1904 гг. В этот период начали функционировать объединения синдикатского типа «Трубопродажа», «Продвагон», «Продуголь», «Продамет», который объединил 30 металлургических заводов, монополизировав таким образом 4/5 всей дооктябрьской металлургической продукции. Тем не менее, в рассматриваемый период в нашей стране монополия одной организации была исключением.

Типичной же была иная ситуация: олигополия нескольких крупных организаций. В резиновой промышленности, например, конкурировали «Треугольник» и «Проводник», в нефтяной промышленности – «Товарищество Нобель», «Англо-голландский трест» и «Русское генеральное нефтяное общество».

В сельском хозяйстве, в начале века, наметился переход от мелкотоварного производства, основанного на личном труде, к крупному товарному производству.

По указу от 9 ноября 1906 г. признавались следующие виды собственности на землю: общинная; надельная (семейная); личная.

Предпочтение, при этом, отдавалось личной собственности. Считалось, что общинное землевладение препятствует развитию крупного товарного производства. В этот период уже появились зачатки предпринимательского риска, так как вышеназванный указ не гарантировал частного собственника от возможной утраты собственности, а, следовательно, средств производства.

Развивалась крестьянская кооперация, производственные и торговые товарищества. После 1917 г., кооперация в короткий срок превратилась в мощную централизованную систему, способную выполнить общегосударственные задачи. Всеми видами кооперативов было охвачено почти 7 млн. крестьянских хозяйств или около 26 млн. человек.

Жизненность принципов кооперирования подтверждались развитием не только простейших, но и высших форм кооперирования – колхозов. Особенно с переходом к НЭПу деятельность колхозов была поставлена на более прочную организационную и хозяйственную основу. В этот период складываются различные организационные формы колхозов: коммуны, артели, товарищества по совместной обработке земли. Нужно заметить, что к концу 1925 г. артели составляли две трети всей численности колхозов. НЭП обеспечивал материальную заинтересованность крестьянства в развитии своего хозяйства, в максимальном увеличении его продукции.

---

<sup>1</sup> Раку Ю.И. Из истории предпринимательства // Предприниматель. – № 1-2, 1992.

Зарубежная деятельность российского предпринимательства чаще всего сводилась к экспорту товаров, который резко преобладал над вывозом капитала. С 1900 по 1913 гг. оборот внешней торговли Российской империи вырос в два с лишним раза, в основном за счет хлеба. Его экспорт в предвоенные пять лет в среднем составлял 727 млн. пудов. Россия занимала, как известно, первое место по вывозу хлеба (1/3 мирового экспорта хлеба), оставляя позади Аргентину и США.

В Западную Европу российские предприниматели вывозили преимущественно сырьевые товары, а также продовольствие: лес, лен, кожу, яйца, хлеб. В восточные страны – промышленные товары (главным образом хлопчатобумажная ткань, шерсть, нефтепродукты, марганцевая руда, стекло, металлические изделия).

Экспорт же капитала не практиковался отечественными предпринимателями в сколько-нибудь широких масштабах. Они вывозили свой капитал в основном в страны Востока. Особенно значительные капиталовложения были помещены в Китае и Манчжурии – 750 млн. рублей. Напротив, иностранные предприниматели активно инвестировали свой капитал в нашу экономику, что играло существенную роль в развитии российской экономики. На начало 90-х годов приходится период особо интенсивного прилива иностранного капитала. Эти капиталовложения составляли более трети всех капвложений в российские ценные бумаги. Доля участия иностранных предпринимателей в российских акционерных обществах также росла довольно высокими темпами: в 1893 году она составила 23 % , в 1900 – 35 % , в 1908 – 40 % . Иностранные предприниматели вкладывали свой капитал преимущественно (3/5 от общей суммы) в три отрасли российской промышленности – горную, металлургическую и металлообрабатывающую. В горной промышленности, к слову, удельный вес зарубежного капитала уже в 1890 году превышал вклады отечественных предпринимателей, а к концу XX века составлял 70 % .

Первое место по числу и по сумме акционерного капитала в начале XX века занимали бельгийские общества, функционировавшие, главным образом, в каменноугольной, металлургической промышленности, металлообработке, производстве стройматериалов, а также в сфере городского транспорта Российской империи. На втором месте закрепились французские предприниматели, а третье место занимали германские общества, вкладывавшие свой капитал в химию, электропромышленность и банковское дело<sup>1</sup>.

В целом предпринимательство во второй половине XIX в. – начале XX в. получило наибольшие в России возможности развития. Однако противоречия общественной и экономической системы не могли не оказать влияния на развитие предпринимательства. Попытки более энергично идти по пути реформ, предпринятые Витте и Столыпиным, до такой степени изменили жизнь людей, что сообщество всей силой своих традиций и энергии «под корень уничтожило недостаточно прочные основания частного интереса и социальной независимости». Тем более что предпринимательская деятельность и ее носители давали

---

<sup>1</sup> Раку Ю.И. Из истории предпринимательства // Предприниматель. – № 1-2. – 1992.

много поводов для недовольства, даже ненависти, со стороны других групп населения. Но можно утверждать, что не сама предпринимательская деятельность, а условия, в которые она была поставлена в России, заставляли ее носителей обманывать, приспосабливаться, обходить закон, который все запрещает, – и все это в гораздо больших объемах, чем при нормальных экономических отношениях. Если бы капитализм развивался естественно и постепенно, он бы проникал в жизнь людей с определенными привычками, этическими и профессиональными нормами, которые бы передавались из поколения в поколение. Такой постепенности не было отпущено России даже в самый благоприятный период в истории отечественного предпринимательства – 1861-1917 гг.

Период с октября 1917 года до начала 1920-х годов можно условно назвать *третьим этапом развития отечественного предпринимательства*. Его особенностью было широкое вытеснение предпринимательства из экономической жизни. Такая политика вытекала из марксистских представлений о коммунистическом обществе. Рассматривая предпринимательскую деятельность, классики марксизма связывали ее, прежде всего, с частной собственностью и эксплуатацией, хотя и признавали созидательные и организаторские функции предпринимателя. Во-первых, производительный труд сводился марксистами к преобразованию предметов труда и управлению этим процессом; предпринимательский же доход рассматривался как часть прибавочной стоимости, а деятельность, направленная на получение предпринимательского дохода – как форма эксплуатации рабочего класса. Во-вторых, обобществление производства трактовалось, в основном, как его огосударствление, национализация частного имущества, превращение народного хозяйства в единую фабрику, сверхсиндикат. В-третьих, планомерность понималась как централизованное установление заданий по производству, поставкам и ценам на продукцию всех участков этого синдиката, а распределение по труду – как оплата по количеству и сложности труда, затраченного на выполнение плановых заданий, практически без учета соотношения затрат и результатов<sup>1</sup>.

Эти выводы верны не для любой экономики, а лишь для той, которая действует при административно-командной системе, где народное хозяйство рассматривается как одна фабрика, а партийно-государственный центр – как единственный собственник и предприниматель. Поэтому во всех сферах общественной жизни установилась государственная монополия. Была осуществлена национализация крупных промышленных предприятий, а через некоторое время и мелких частных предприятий. В сельском хозяйстве упор делался на уравнительный передел земли с последующим развитием крупных коллективных хозяйств. Введение хлебной монополии государства подрывало конкуренцию между производителями сельхозпродукции. Монопольное положение государства, централизация, лишение самостоятельности производителей, устранение конкуренции между ними – все это тормозило развитие предпринимательства. Однако говорить, что предпринимательские отношения в те годы не существо-

---

<sup>1</sup> Бляхман Л. Предпринимательство в России. Экономика и организация. – СПб.: СПб ГУ, 1995.

вали, будет неправильно. Предпринимательской деятельностью продолжало заниматься немалое количество мелких и средних самостоятельных (частных) хозяйств. Одни из них относились к «бывшим», другие в условиях мелкотоварного сектора экономики только нарождались. Тем не менее, сфера предпринимательской деятельности постоянно сужалась. Государство проводило свою политику последовательно и бескомпромиссно.

Период НЭПа знаменовал собой новый (*четвертый*) этап. Началом НЭПа можно считать утверждение Советом Труда и Оборона (СТО) «Основных положений к восстановлению крупной промышленности, поднятию и развитию производства» от 12.08.1926 г., где провозглашался перевод промышленных трестов на хозяйственный и коммерческий расчет. Далее было принятие ЦИК и СНК СССР 29.06.1927 г. «Положения о государственных трестах», юридически оформившего произошедшую на практике трансформацию коммерческого хозяйства в хозрасчет административный. В концепции новой экономической политики возрождение предпринимательской деятельности рассматривалось как вынужденная необходимость, отступление перед капитализмом. В период НЭПа интересы государства, как никогда ранее, были четко сформулированы: держать предпринимателей для своих целей, «... лишь в меру допустить развитие этих отношений, которые полезны и необходимы в остановке мелкого производства, и чтобы контролировать эти отношения»<sup>1</sup>. Но даже в этих условиях предпринимательство стало развиваться на всех уровнях.

По сути, предпринимательскими функциями стало заниматься государство, что, в частности, проявилось в концессиях. Концессия представляла собой договор между Советским государством и иностранным капиталистом, в соответствии с которым, капиталисту передавались для эксплуатации определенные объекты или участки земли. Расчет с государством производился как в натуре – произведенной продукцией, так и в денежной форме. От использования объекта концессионер получал прибыль. По видам собственности концессии делились на смешанные (государственный и частный капитал вносились на паях) и частные (весь капитал принадлежал иностранцу). Первые договора о концессиях были заключены уже в 1921 г. В их числе можно назвать концессию между правительством РСФСР и Большим Северным телеграфным обществом на эксплуатацию подводных телеграфных линий между Россией, Данией, Японией, Китаем, Швецией и Финляндией; русско-германское общество воздушных сообщений «Дерулюфт» и другие.

Особой сферой экономической деятельности государства в эти годы являлось содействие и прямое участие в акционерных обществах. Акционерная форма широко использовалась государством как организационная форма государственных предприятий. Так появились государственные и смешанные акционерные общества. Наибольшего расцвета акционерное предпринимательство достигло к середине 1920-х годов.

Многоукладный характер экономики, возрастание роли экономических факторов развития создавали благоприятные предпосылки для развития предпри-

---

<sup>1</sup> Ленин В.И. Полн. собр. соч. – Т. 43. – С. 222.



нимательства и на более низких уровнях. Отражением этого процесса явился переход к многообразию форм хозяйствования: аренде, кооперации, акционированию, командитным товариществам и т. д. В литературе тех лет такие объединения напрямую назывались капиталистическими.

Годы НЭПа создали благоприятные предпосылки для активизации частного предпринимательства. Так как этому способствовали два обстоятельства: денационализация мелких предприятий и законодательное разрешение учредительской деятельности. Без предварительного уведомления местных органов власти частные лица могли, например, открыть промышленное предприятие с числом наемных рабочих от 10 до 20 человек. С момента официального признания частных предпринимателей они весьма успешно стали конкурировать с государственными предприятиями. Небольшие производства позволяли гибко реагировать на изменения конъюнктуры рынка, ибо мелкий бизнес незамедлительно пользовался ошибками и трудностями госпредприятий. Конечно, нельзя преувеличивать успехи частных предпринимателей, так как в их деятельности было немало и негативных черт (беспощадная эксплуатация наемных рабочих, нездоровая криминогенная обстановка и т. д.).

Оценивая в целом годы НЭПа, следует отметить, что оживление деловой активности ускорило процесс экономической реконструкции. К середине 1920-х годов были почти полностью восстановлены тяжелая промышленность и транспорт, превысило довоенный уровень сельскохозяйственное производство, впечатляющих результатов добилась торговля. Изменения в экономике способствовали повышению уровня жизни людей. Однако в этот период предпринимательство рассматривалось как чуждое социализму явление, и поэтому экономические условия развития предпринимательской деятельности в тот период слабо укреплялись.

*Пятый этап в истории отечественного предпринимательства* был самым драматичным. Он охватил период, длившийся около 60 лет: с конца 1920-х годов до второй половины 1980-х годов. Это был период безраздельного господства административно-командной системы. Из легального сектора экономики предпринимательство практически было изгнано (если не считать остатков индивидуально-ремесленной деятельности) и перешло на нелегальное положение, переместившись в теневую экономику. Став одной из составных частей этого сектора экономики, предпринимательская деятельность в меньших масштабах и с большей для себя опасностью все же продолжала свое существование.

Уйдя «в тень», предприниматели пытались реализовать свой коммерческий опыт через спекуляцию под вывеской колхозной или комиссионной торговли. Предприимчивые рабочие организовывали частное производство предметов хозяйственного обихода, запасных частей и изделий. На протяжении десятилетий «теневики» весьма успешно конкурировали с государственным сектором. Например, государство производило новую технику, но не обеспечивало ей соответствующую инфраструктуру. На этой основе развивался частный автосервис, другие виды услуг. Конкурентоспособности «теневого» бизнеса способствовала его ориентация на спрос, гибкость производства, высокий оборот капитала.

Трудности государственной экономики невольно способствовали активизации теневиков. Не случайно последние десятилетия были годами резкого увеличения масштабов теневой экономики. Если в начале 1960-х годов ее годовой объем в стране исчислялся в размере 5 млрд. рублей, то к концу 1980-х годов эта цифра составляла уже 90 млрд. рублей.

В 1980-е годы стали наблюдаться некоторые новые явления, направленные на повышение трудовой активности. В частности, была поставлена задача о коренной перестройке самой системы хозяйствования. Административно-командная система стала разрушаться, формировались условия для перехода к рыночной модели общества. Был поставлен вопрос о формировании нового экономического мышления, составной частью которого называлась социалистическая предприимчивость. Это потребовало принципиальным образом изменить отношение к таким явлениям, как частная собственность, конкуренция, предпринимательство.

Во второй половине 1980-х годов при возрождении некогда забытых форм хозяйствования – подряд, аренда, кооперация – начался *шестой этап* развития предпринимательства.

На начало 1988 г. 90 % всех кооперативных предприятий и более 90 % реализованной ими продукции приходилось на производство товаров народного потребления, бытового обслуживания, заготовки и переработки вторичного сырья. Кооперативы объединяли различные виды деятельности. К 1991 г. они охватывали более 20 видов производств и услуг, в том числе строительные работы, работы по производству стройматериалов и продукции производственно-технического назначения, сельскохозяйственные, научно-технические, по оказанию медицинских услуг, художественно-оформительские, работы по организации досуга, транспортные услуги и т. п. Их насчитывалось 134,6 тыс.

Особенность кооперативного сектора заключалась в том, что он существенным образом зависел от государственного и развивался на его основе, так как более 80 % кооперативов было создано при госпредприятиях, у которых они арендовали 58 % основных фондов. Только 36 % основных фондов принадлежали кооперативам. Часть кооперативов, по существу, превратились в частно-предпринимательские предприятия. Кооперативам, организованным при предприятиях или в их составе присущи проблемы. Во-первых, такие кооперативы, как правило, не выходили напрямую на потребительский рынок и работали, прежде всего, на внутрипроизводственные нужды. А ведь именно с развитием кооперации связывались надежды на пополнение рынка потребительских товаров и услуг. Во-вторых, они были каналом перевода безналичных финансовых ресурсов в наличные.

Именно в это время происходит наиболее быстрый рост малых предприятий в различных организационно-правовых формах. В 1990 г. в стране насчитывалось уже 200 тыс. малых предприятий, на которых было занято почти 5 млн. человек, объем производимой ими продукции оценивался в 40 млрд. руб.

Этому способствовало принятие новых законов о собственности, о предприятиях и предпринимательской деятельности и ряда других. Так, в частности, в Законе РСФСР «О предприятиях и предпринимательской деятельности»

предпринимательство понимается как инициативная самостоятельная деятельность граждан и их объединений, направленная на получение прибыли. «Предпринимательская деятельность осуществляется гражданами под свой риск и под имущественную ответственность в пределах, определяемых организационно-правовой формой предприятия, в условиях развития самостоятельности, инициативы, ответственности, риска, активного поиска, динамичности, мобильности»<sup>1</sup>. Таким образом, под развитие предпринимательской деятельности в 1990 г. подведена юридическая основа.

1992 г. характеризовался самыми высокими с середины 1980-х годов темпами роста числа малых предприятий (в 2,1 раза) и численности занятых в них (7,7 % от общего числа занятых). В это время наблюдается становление рыночной инфраструктуры (коммерческие банки, биржи, оптовые и посреднические организации и т. п.), коммерческой торговли, укрепление финансовых институтов.

С началом широкомасштабной приватизации развитие предпринимательства получает мощный импульс. В это время (1993-1994 гг.) появилось множество собственников и наблюдалось интенсивное участие малого предпринимательства в сфере услуг, торговли, общественного питания, легкой промышленности, производящей товары массового потребления и длительного пользования. Были заложены основы рыночных отношений. Сформировавшиеся капиталы давали основание предполагать об их способности к инвестиционной деятельности, к развитию предпринимательства. В результате разгосударствления и приватизации предприятий развивается свободная конкуренция, как необходимый атрибут рыночных отношений.

Развитие малого предпринимательства происходит по следующим основным направлениям:

- создание общественных организаций и фондов поддержки, что позволяет не только не угаснуть малому предпринимательству, но и сохранить свои активные позиции в региональной экономике;
- развитие базовых элементов системы информационного обеспечения малого предпринимательства на региональном уровне, включая необходимые технические и программные средства, организационные решения, базы данных;
- совершенствование законодательной и нормативной базы в области государственной поддержки малого предпринимательства;
- реализация инновационных процессов в малом предпринимательстве;
- осуществление мероприятий по кредитованию малого предпринимательства.

Статистические данные свидетельствуют, что в 2002 г. работало более 875 тыс. малых предприятий с общей занятостью свыше 7,5 млн. человек. Доля в производстве ВВП при таких показателях составляет более 10 %.

---

<sup>1</sup> «О предприятиях и предпринимательской деятельности» Закон Российской Федерации Социалистической республики № 445-1 от 25.12.1990 г. // Экономика и жизнь. – № 4. – 1991.

Для рыночной экономики важна не только рыночная конкуренция, но и другая характеристика, именуемая «концентрация капитала». Именно поэтому при достижении определенных экономических результатов, объективно необходимым стало создание крупных организаций корпоративного типа. По отношению к ним малое предпринимательство выступает как источник факторов производства, как рынок сбыта готовой продукции и источник личной предпринимательской инициативы<sup>1</sup>. Основной и главной особенностью развития предпринимательства современной России является соответствие таким условиям деятельности, когда малое предпринимательство и корпоративный сектор предполагают параллельность действия и взаимовлияние.

Как показывает не только зарубежная, но и отечественная практика, появление корпоративных структур вытекает из логики развития предпринимательства, когда накопленные ресурсы полностью (или почти полностью) вкладываются в развитие собственно предпринимательства.

Особенность предпринимательства в рамках корпоративной структуры заключается в том, что, несмотря на хозяйственную независимость объединенных организаций, существуют сильные взаимные этические, организационные, финансовые, деловые и иные связи, делающие корпоративные структуры устойчивыми и надежными партнерами в предпринимательской деятельности.

Способы организации, формы и методы функционирования ФПГ обеспечивают эффективность их деятельности и способствуют консолидации промышленного и финансового капитала. Региональные ФПГ развиваются в регионах с диверсифицированной экономической структурой. Деятельность ФПГ технологического направления получили развитие в нефтегазодобыче и нефтепереработке, в металлургии и производстве композитных материалов, машиностроении, деревообработке, производстве материалов для жилищного строительства в инвестиционно-строительном комплексе.

С целью расширения возможностей предпринимательства в области строительного-монтажных работ, промышленности, научной и проектной деятельности на добровольной основе создаются ассоциации, создаваемые по отраслевому, межотраслевому и территориальному признаку.

Таким образом, на современном этапе развития предпринимательства быстро складывается самоорганизующийся корпоративный сектор экономики, субъектами которого являются такие формы объединений как ФПГ, ассоциации и др. Этот факт свидетельствует о новом повороте и переходе на иные социально-экономические и политические отношения в начале XXI века<sup>2</sup>.

Правовой фундамент предпринимательства в России в настоящее время составляют:

1. Конституция РФ от 12.12.1993 г., которая гарантирует единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых

---

<sup>1</sup> Макинтайр Р. Малые предприятия в экономике переходного периода: анализ проблем и экономическая политика // Экономическая наука современной России, 2002. – № 1. – С. 125.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Асаул А.Н., Батрак А.В. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе. – М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001. – 168 с.



средств, поддержку конкуренции, свободу экономической деятельности, признание и защиту равным образом частной, государственной, муниципальной и иных форм собственности.

2. Гражданский кодекс РФ (ч. I принята 21.10.94, ч. II – 26.01.1996) – это своего рода «конституция» предпринимательства, так как в нем унифицировано правовое регулирование рыночных отношений, закреплены основные принципы гражданско-правового регулирования, обеспечены неприкосновенность и равенство защиты всех форм собственности, гарантировано развитие не противоречащих закону видов предпринимательской деятельности.

3. Федеральные законы Российской Федерации специального назначения: «Об акционерных обществах» от 26.12.1995г. №202-ФЗ; «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 г. №7-ФЗ; «О производственных кооперативах» от 8.05.1996 г. № 41-ФЗ; «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8.02.1998 г. № 14-ФЗ.

4. Федеральные законы Российской Федерации общего назначения: «О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ» от 12.05.1995 г.; «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» от 22.03.1991 г.; «Об инвестиционной деятельности» от 26.06.1991 г.; «Об иностранных инвестициях» от 04.07.1991 г.; другие федеральные законы, указы Президента, постановления Правительства, нормативные акты федеральных и местных органов власти.

Не рассматривая критически сущность этих документов, отметим, что к настоящему времени в России создана современная, достаточная и полная нормативно-правовая база для предпринимательской деятельности.

## 1.2. Генезис предпринимательства

В римском праве «предпринимательство» рассматривалось как занятие, дело, деятельность, особенно коммерческая.

Эволюция терминологической, содержательной сущности предпринимателя и предпринимательской деятельности связана с историей становления обмена, производства и распределения товаров и услуг, с уровнем развития научно-технического прогресса.

Достаточно простое и весьма емкое определение предпринимательства дает В.И. Даль. В частности, он пишет, что «предпринимать» означает «затевать, решаться исполнить какое-либо новое дело, приступать к совершению чего-либо значительного»: отсюда «предприниматель» – «предпринявший» что-либо.

В современной экономической литературе в большинстве случаев сущность этого явления подменяется целью предпринимательской деятельности. Так, например, в «Большом экономическом словаре» под общей редакцией А. Н. Азрилияна дается следующее определение: «Предпринимательство – инициативная самостоятельная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода, осуществляемая от своего имени, под

свою имущественную ответственность или от имени и под юридическую ответственность юридического лица»<sup>1</sup>. В учебниках предпринимательство определяется как непосредственная, самостоятельная, систематическая, на собственный риск деятельность по выполнению работ, оказанию услуг с целью получения прибыли, которая осуществляется физическими и юридическими лицами, зарегистрированными, как субъекты предпринимательской деятельности в порядке, установленном законодательством. Именно этот подход, в России закреплен законодательно<sup>2</sup>. *Согласно современному российскому законодательству, под предпринимательской деятельностью понимается «самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом – продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг, лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке»*<sup>3</sup> (Рис. 1.1).

Предпринимательство принято определять как:

деятельность, направленную на максимизацию прибыли;

инициативную деятельность предпринимателей, заключающуюся в производстве товаров и оказании услуг, результатом которой является прибыль;

процесс организационной новации;

прямую функцию реализации собственности;

действия, направленные на возрастание капитала, и развитие производства;

специфический вид деятельности, направленный на неустанный поиск изменений в существующих формах жизни предприятий и общества, постоянная реализация этих изменений;

как стиль хозяйствования;

как процесс организации и осуществления деятельности в условиях рынка;

как взаимодействие субъектов рынка и т. д.

Рассматривая предпринимательство как продукт рыночного хозяйства, в историческом аспекте, мы видим, что развитие рыночного хозяйства является катализатором изменений в предпринимательстве, а именно: организационных форм, предпринимательских функций, масштабов и сфер применения.

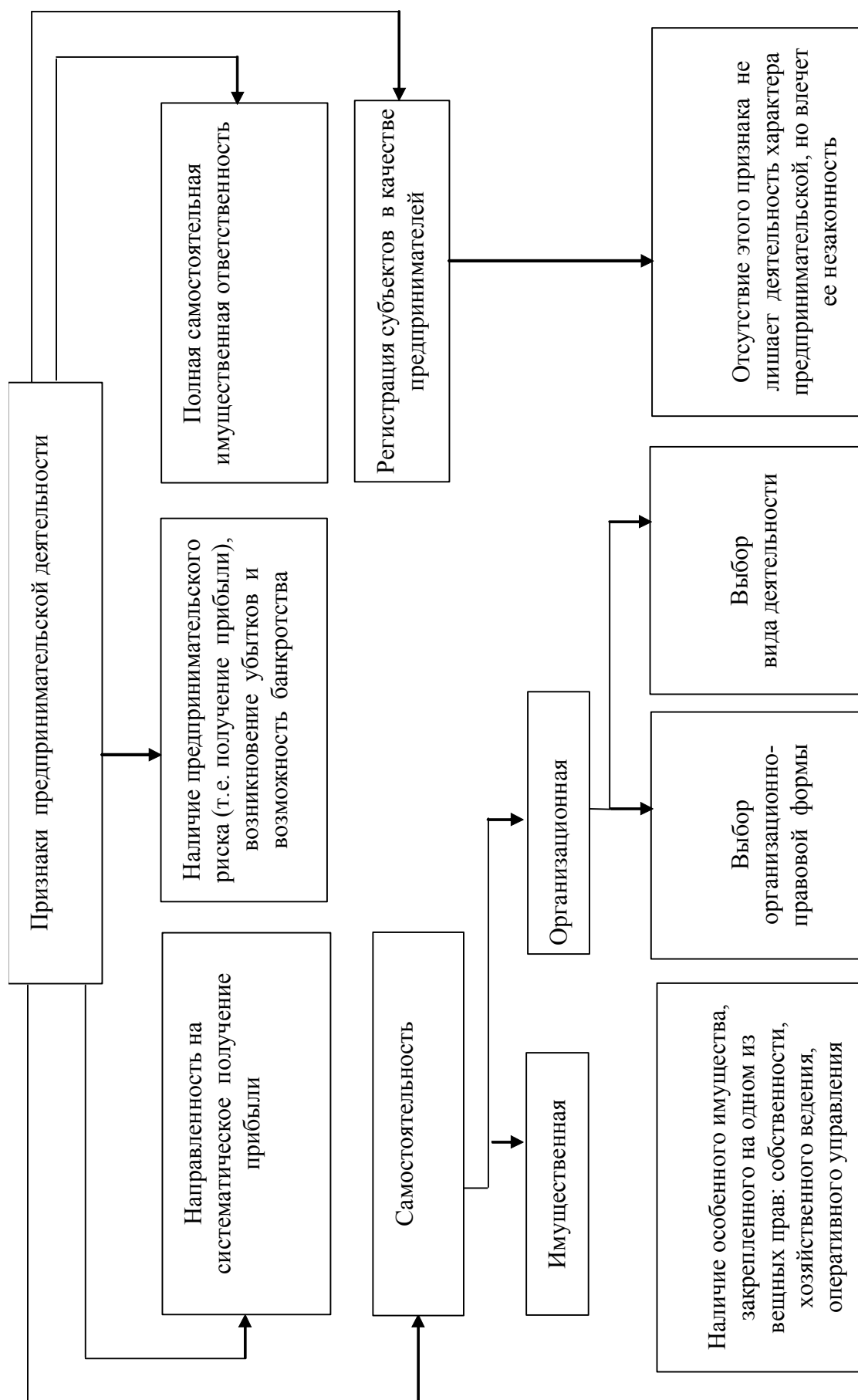
Соответственно, и терминологическая сущность и содержание, вкладываемые в понятие «предпринимательство», менялись и упорядочивались в процессе развития экономической теории.

---

<sup>1</sup> Большой экономический словарь. – М.: Институт экономики, 1994. – С. 313.

<sup>2</sup> Закон РФ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» от 14 июля 1995 года № 88-ФЗ, ГК РФ и др.

<sup>3</sup> Гражданский кодекс РФ. Часть 1, Раздел 1, Подраздел 1., Гл.1 ст.2.



**Рис. 1. 1.** – Юридическая трактовка предпринимательской деятельности

Принято считать, что одним из первых, кто серьезно заинтересовался предпринимательством, был А. Смит. Однако лет за десять до него этими проблемами очень интенсивно занимался Р. Кантильон.

Именно он сформулировал тезис, согласно которому расхождение между спросом и предложением на рынке дают возможность отдельным субъектам рыночных отношений покупать товары дешевле и продавать их дороже.

Именно он назвал этих субъектов рынка предпринимателями («предприниматель» – в переводе с французского «посредник»), а новые явления хозяйственной деятельности – предпринимательством.

Процесс развития теории предпринимательства проходил на основе осмысления практики предпринимательства в четыре этапа: на *первом* этапе внимание концентрировалось на риске предпринимателя. Р. Кантильон в XVIII веке впервые выдвинул положение о риске в качестве основной функциональной характеристики предпринимательства.

Утверждалось, что предприниматель – это любой индивид, обладающий предвидением и желающий принять на себя риск, устремленный в будущее, чьи действия характеризуются не только надеждой получить доход, но и готовностью к потерям. Последователями этой теории были представители немецкой классической школы XIX века И. Тюнен и Г. Мангольдт, а также американский экономист Ф. Найт.

В исторической ретроспективе исходным пунктом приложения предпринимательской инициативы была торговая деятельность, которая была связана с перемещением товаров с рынка на рынок, а источником дохода служила разница в ценах. В этот период предпринимательство играло подчиненную, вспомогательную роль, а его функциональное содержание ограничивалось поиском сфер прибыльного приложения капитала, притом в условиях практически полного отсутствия институциональной организации рыночного хозяйства. *В этих условиях доминирующими признаками предпринимательства были высокая степень риска и, соответственно, стремление к максимизации прибыли, а предпринимательская функция являлась монополией собственника, единоначально определяющего все стороны своей деятельности и возлагающего на себя полную ответственность за ее результаты.* Не случайно именно эти признаки и были зафиксированы экономистами XVIII века как определяющие сущность предпринимательства.

По мере усложнения предпринимательской деятельности и обособлений функций собственности и управления, содержательный момент предпринимательства переносится в сферу организации и управления им.

Развитие этих представлений неоклассической теории привело к интерпретации *предпринимателя как менеджера, комбинирующего факторы производства, а предпринимательство – как управленческой функции*<sup>1</sup>, которая, как утверждает Д.Б. Кларк, *не связана ни с трудом, ни с собственностью на капитал; она состоит целиком в установлении и поддержании эффективных взаимодействий между факторами производства.*

---

<sup>1</sup> А. Маршалл, К. Меигер, Л. Вальрас, Ф. Визу, Д.Б. Кларк, Дж.Р.Хикс.



*Второй этап* научного осмысления предпринимательства концентрирует внимание на личности предпринимателя. В. Зомбарт и Ж. Пилевский рассматривали предпринимателя и предпринимательство в исторической перспективе, акцентируя внимание на преимуществах обществ где действуют люди с предпринимательскими способностями. Однако в целом, эту волну связывают с именем Й. Шумпетера, полагавшего, что в основе экономического развития положена специфическая функция предпринимателя, которая проявляется всякий раз в стремлении использовать «новую комбинацию» факторов производства, следствием чего является нововведение, инновация. Если вместо количества факторов мы меняем саму форму функции, то получаем нововведение. *Трактовка предпринимательства как новаторства, а предпринимателя – как лица, являющегося движущей силой прогрессивных изменений в экономике, соответствовала этапу развертывания НТР.*

Многофункциональная модель предпринимательства возникла на *третьем этапе*, со второй половины XX в. в результате теоретических исследований Й. Шумпетера, а также представлений новоавстрийской школы – Л. Мизеса и Ф. Хайека. В них впервые предпринимательство было рассмотрено как процесс развития идеи, а их последователь И. Кирцнер построил теорию предпринимательства как процесс перехода от одного равновесного состояния «арбитражных» сделок к другому.

С точки зрения Й. Шумпетера, специфическая роль предпринимателей состоит в преодолении инерционности экономической системы и стремления хозяйственных субъектов действовать согласно установившимся практикам<sup>1</sup>. Сама по себе экономическая система обладает, по Шумпетеру, колоссальным инерционным потенциалом. Любая инновация в хозяйственной сфере сопряжена с определенным риском, которого большинство экономических субъектов стремятся избежать. В результате, они чаще склонны действовать традиционно, а не новаторски, даже в ущерб собственной выгоде: бизнесмены не спешат вкладывать капитал в новые предприятия (даже если их рентабельность не вызывает сомнений), управляющие предпочитают сохранять профиль корпоративной деятельности (даже если другие отрасли представляют возможности для роста), работники не любят менять место работы (даже если им предлагают более выгодные условия).

Поскольку такая инерционность является свойством социально-экономической среды, субъекты хозяйствования часто не склонны к инновациям не в силу собственной неадекватности, а как раз наоборот – по причине рациональной природы их действий. Стремление адаптироваться к устойчиво функционирующей среде заставляет отказываться от выгодных капиталовложений, внедрения новых технологий, кадровых комбинаций и т. п. «Наилучшие с экономической точки зрения и технически наиболее совершенные комбинации [производительных сил], – пишет Й. Шумпетер, – хотя и с неизбежностью, но все же очень часто не совпадают, причем вследствие приспособления эко-

---

<sup>1</sup> Шумпетер И. Теория экономического развития. – М., 1982. – С.63-64.

номики к правильно распознанным условиям, а не просто в силу отсутствия знаний или инертности»<sup>1</sup>.

При этом Й. Шумпетер указывает, что наибольшие прибыли и убытки получаются в результате стихийных, заранее непрогнозируемых изменений внешней среды. В результате именно таких изменений возникают новые ситуации, приспособление к которым требует некоторого времени. «И до того, как это произошло, в народном хозяйстве можно наблюдать значительное число случаев положительной или отрицательной разницы между издержками и доходами»<sup>2</sup>. Речь идет о возможности получения определенным предприятием конкурентного преимущества в условиях неожиданного изменения внешней среды. Логика Й. Шумпетера заключается в том, что *предпринимательство представляет собой деятельность по сознательному внесению возмущений в хозяйственную среду в расчете на получение конкурентного преимущества и, как следствие, высокого дохода.*

С переходом к индустриальной стадии производства, приоритетной сферой приложения предпринимательства становятся отрасли материального производства. Теперь уже не игра на разнице рыночных цен, а поиск наиболее рациональной комбинации применяемых факторов, то есть эффективного способа производства, становится условием предпринимательского успеха. Усложнение деятельности повлекло за собой усложнение и предпринимательской функции, обусловившее ее рассредоточение в соответствии с управленческой структурой хозяйственной организации. Предпринимательская функция перестает быть монополией собственника, а содержательная сторона предпринимательства усматривается в комбинировании факторами производства с целью их наиболее эффективного использования.

Производить, в концепции Й. Шумпетера, означает «комбинировать имеющиеся в нашей сфере вещи и силы»<sup>3</sup>. Производственная инновация – это создание новой комбинации такого рода. Рыночная конкуренция представляет собой не что иное, как конкуренцию таких комбинаций<sup>4</sup>, одни из которых оказываются сильнее и приносят их авторам (или хозяевам) доходы и почести, другие – не оправдывают возлагавшихся на них надежд, их инициаторы не получают вознаграждения, а часто и компенсации за вложенные силы и средства,

Вклад этого ученого в развитие теоретической базы исследования феномена предпринимательства определяется двумя факторами:

Й. Шумпетер первым:

1) представил развернутую концептуальную схему анализа предпринимательства как самостоятельного феномена, не сводимого напрямую к феномену капиталистического производства,

2) дал развернутое обоснование позитивной роли предпринимателей в экономической системе, положив тем самым начало развитию конструктивных

---

<sup>1</sup> Там же. – С. 73.

<sup>2</sup> Там же. – С. 98.

<sup>3</sup> Шумпетер Й. Указ. соч. – С. 158

<sup>4</sup> Там же. – С. 160

теорий предпринимательства.

Современный период развития теории предпринимательства можно отнести к *четвертому* этапу. Постиндустриальная стадия развития общества с характерным для нее ростом роли новаторства и социализации производства, установила иные приоритеты хозяйствования. *Не рационализация использования ресурсов, а рационализация самой формы и способа хозяйствования становится ключевым звеном предпринимательской деятельности. Целевые устремления связаны с обеспечением долгосрочной устойчивости хозяйственной организации, а не с максимизацией частного результата. Ключевую роль играет не приспособление к меняющимся условиям, а способность преобразовывать сами условия хозяйствования в соответствии с тенденциями развития общественных потребностей и производства.* Поэтому в постиндустриальной экономике инновационная деятельность становится определяющим признаком предпринимательства, а само оно начинает играть главенствующую роль в общественном производстве. В трудах П. Друкера<sup>1</sup> рассматривается не только сущностные, но и управленческие аспекты предпринимательской деятельности, переходя на междисциплинарный уровень анализа. Работы Г. Пиншота положили начало формированию современных концепций внутрифирменного предпринимательства, укрепили понимания предпринимательства как глобального процессного явления, не обязательно ассоциируемого с понятием собственности.

На научное осмысление предпринимательства оказали влияние и достижения институциональной теории, рассматривающей организации (в том числе и предпринимательские) как открытые системы. Создание синергетической экономической теории, описывающей неравновесное динамично эволюционирующее сообщество разнообразных открытых экономических систем, повлияло на понимание самого понятия «предпринимательство».

Синергетический подход, исходящий из открытости системы, акцентирует взаимосвязь предпринимателя и среды его деятельности – определяет *предпринимательство как процесс самообновления и самоорганизации индивидуумов и предприятий, осуществляемый во взаимодействии с внешней и внутренней средой.* Этот процесс преследует цель *максимизации возможностей предпринимателя удовлетворять комплекс его социально-экономических потребностей (а не максимизация прибыли)* в рамках неравновесного динамического баланса противоречивых социально-экономических интересов участников этого процесса – индивидуумов, организаций и общества в целом. *Принципиальная особенность синергетического подхода к теории предпринимательства содержится в учете единства предметно-материального и идеальности творческого начал в предпринимательской деятельности*<sup>2 3</sup> (Рис. 1.2).

---

<sup>1</sup> Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальное решение. М.: Фаир-пресс,

<sup>2</sup> Колесникова Л. Предпринимательство: от «максимизации прибыли» к синергии социально-экономических систем // Вопросы экономики. – 2001. – № 10.

<sup>3</sup> Необходимо отметить, что старообрядческий тип хозяйствования, сыгравший ключевую роль в развитии русского предпринимательства, предполагает неразрывную связь материальной жизни с высокой религиозной духовностью, связь действий в природном мире с

В сущности, *специфика предпринимательства как особого типа хозяйственного поведения* выражается в непрерывно осуществляемой цепи обменных операций. Между тем, сам по себе обмен становится источником предпринимательства только тогда, когда превращается в составное звено единого хозяйственного оборота, а производство для обмена становится определяющей функцией хозяйствующих субъектов.

Роль обмена в генезисе предпринимательства трудно переоценить.

Во-первых, обмен выступает исходным и конечным пунктами предпринимательства. Во-вторых, именно в процессе обмена предприниматель усматривает источник возможной выгоды, являющейся одновременно и мотивом, и оценкой успеха предпринятой им инициативы. В-третьих, сталкиваясь в процессе обмена с подобными себе лицами, предприниматель воспринимает свою деятельность как состязательную.

Наконец, изменение условий обмена выступает определяющим фактором развития предпринимательства. Все это свидетельствует о том, что *именно в обмене предпринимательство идентифицирует себя как особый тип хозяйственного поведения*, а стадия обмена становится определяющей. Анализируя экономическую природу предпринимательства с этих позиций, мы видим, что принимаемые *внешние его проявления* в качестве сущностных черт – *инициатива, риск, комбинирование факторами производства и новаторство* – на самом деле отражают лишь различные функциональные стороны деятельности по осуществлению предпринимательства и могут рассматриваться лишь в качестве его признаков<sup>1</sup>.

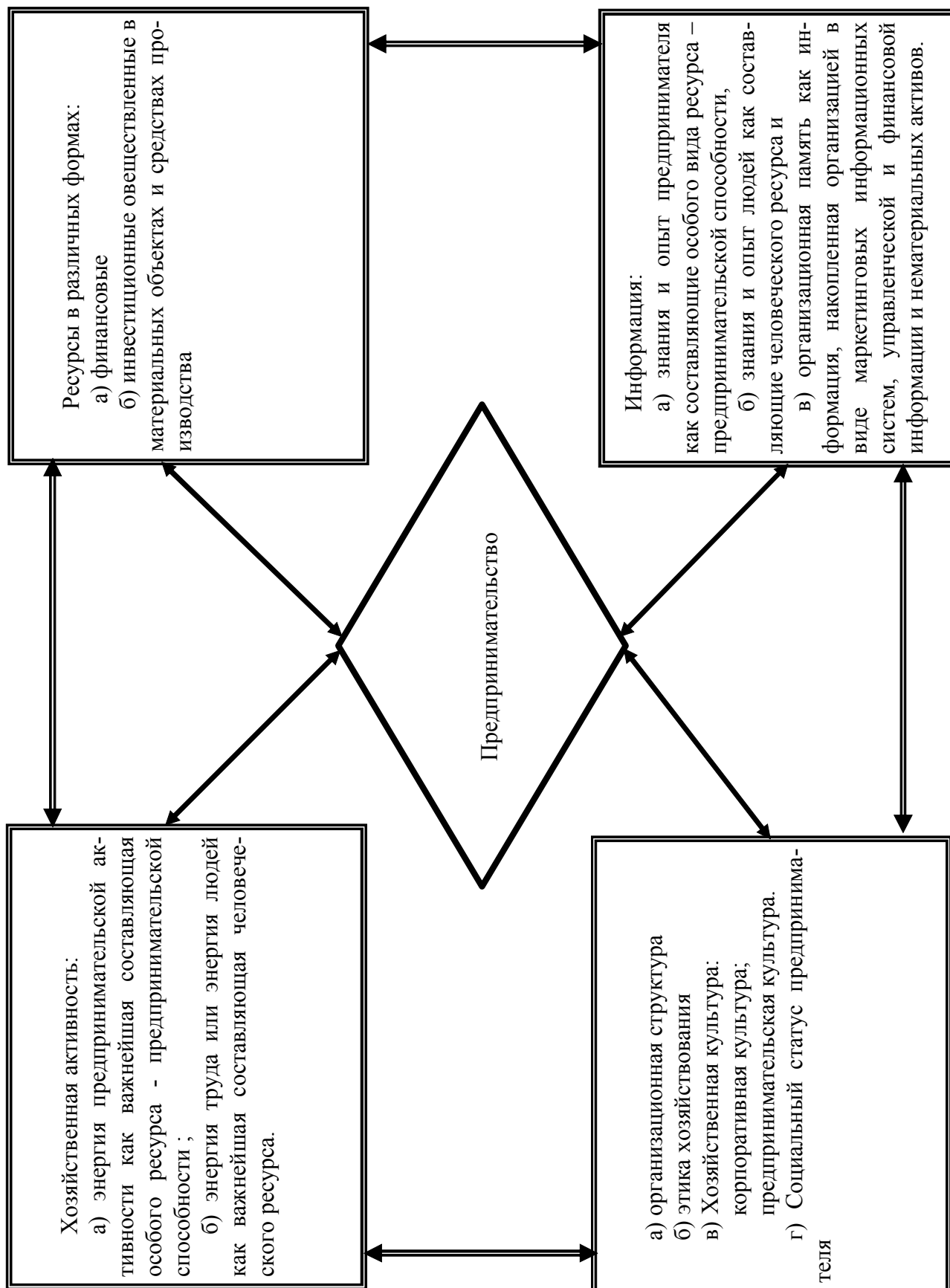
*Предпринимательская инициатива* имеет экономическую природу и связана с наличием рыночной неопределенности и экономической свободы. В этом смысле она не должна рассматриваться как свойство человеческой природы, а как стремление к реализации *предоставляемых самим процессом рыночного обмена возможностей извлечения выгоды*. Поскольку такой обмен осуществляется к взаимной выгоде участников этого процесса, *то предпринимательскую инициативу следует ассоциировать, с извлечением выгоды посредством удовлетворения общественных потребностей*. Поэтому *содержательным моментом предпринимательства является не механическое перераспределение в свою пользу существующих благ, а созидание дополнительных*. Благодаря предпринимательской инициативе происходит нарушение рыночного равновесия как в сфере обращения, так и в сфере производства.

---

миром божественным, ибо не существует «чистого» духа, без материи. Значит, и спастись можно, преобразуя не только свою душу, мир мыслей и чувств, но и свое тело и окружающий мир, в котором оно живет и действует.

<sup>1</sup> Тарануха Ю.В. Предприятие и предпринимательство в трансформируемой экономике. – М.: «Дело и Сервис», 2003. – 368 с.





**Рис. 1.2.** – Единство материального и идеального начал предпринимательства

Другой признак предпринимательства – *коммерческий риск*, отличающийся от простого риска тем, что принятие его связано с нацеленностью на обращение рыночной нестабильности и неопределенности возникающих не только в силу изменчивости рыночных условий (изменения конъюнктуры, цен, предложений), но и как реакция на инициативы предпринимателей) в свою пользу, в форме определенного вознаграждения, а не со склонностью предпринимателей к риску.

Хотя *предпринимательская деятельность связана с удовлетворением общественных потребностей*, предприниматель принимает на себя имущественный риск не из благотворительных побуждений.

*Побудительным мотивом предпринимательской деятельности является материальный интерес – прибыль, которая может быть получена в результате рыночного обмена, и является результатом лучшего применения ресурсов в процессе хозяйственного оборота.*

Новаторство, ставшее символом предпринимательства в XX веке, как элемент присутствует в нем всегда, поскольку деятельность в условиях нестабильности и неопределенности требует от предпринимателя постоянной изобретательности и творческого подхода<sup>1</sup>. В этой связи особенно важно подчеркнуть, что с экономической точки зрения *новаторство представляет собой не открытие и не изобретение, а практическую реализацию предпринимательской идеи, точнее говоря, коммерциализацию новых технических, технологических, организационных и иных достижений*. Новаторскую роль предпринимательства вряд ли правомерно ограничивать только нововведениями, как полагал Й. Шумпетер. Она обязательно включает в себя распространение нововведений.

Изобретатель еще не новатор. Он становится таковым лишь тогда, когда реализует себя как предприниматель, то есть лицо, борющееся за лучшие результаты хозяйствования. Во-первых, лучший способ преодоления рыночной неопределенности – это изменение самой рыночной ситуации в выгодном для себя направлении, что возможно только посредством инновационной деятельности. Во-вторых, приобретение устойчивых рыночных преимуществ возможно также только посредством нововведений. Поэтому действительной причиной, понуждающей предпринимателей к новаторству, является конкуренция между ними. Новаторство, один из главных признаков предпринимательства, дающих ему возможность взаимодействовать с окружающей средой. Не интуиция и способность предугадать реакцию рынка, а созидательная деятельность по изменению самих рыночных условий становится определяющим фактором предпринимательства.

Как форма проявления творческого потенциала личности, новаторство, безусловно, связано с человеческим фактором. Однако как бы сильно ни зависела склонность к новаторству от личностных качеств человека, *как явление экономической жизни новаторство, прежде всего, обусловлено характером предпринимательской деятельности*<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Экономика, 1989. – С. 85-86.

<sup>2</sup> Тарануха Ю.В. Предприятие и предпринимательство в трансформируемой экономике. – М.: «Дело и Сервис», 2003. – 368 с.

Таким образом, *экономическое содержание новаторской функции предпринимательства заключается в расширении рыночного спроса*. Предпринимательство как особый вид хозяйственного поведения реализовывает свои свойства<sup>1</sup> (инициатива, риск, комбинирование и новаторство в условиях конкурентного взаимодействия хозяйствующих субъектов). Поэтому содержательный момент предпринимательской деятельности будет проявляться не только в завоевании преимуществ, но и в создании для себя лучших условий хозяйствования (главная специфическая черта предпринимательства как типа хозяйственного поведения). *Результатом будет предпринимательская выгода как отражение реализованных конкурентных преимуществ*.

В этой связи *предпринимательство* наиболее правильно определять как *процесс, воздействующий на материальную культуру*. В силу своего новаторства и посредством использования новых технологий создаются новые товары и стимулируются новые потребности.

В некоторых работах предпринимательство противопоставляется хозяйственной деятельности, что лишено здравого смысла. Ибо совершенно ясно, что вся хозяйственная деятельность не может быть новаторством, так как новаторство выступает формой проявления накопленных результатов в процессе хозяйственной деятельности, что в последствии генерирует идею.

В нашей стране термины «предпринимательство» и «бизнес» употребляются как синонимы; предпринимательство – русское название бизнеса.

Терминологическое отличие в том, что *бизнес для своей деятельности использует нарушение рыночного равновесия, вызванного предпринимательством*. В этом случае, бизнесмен получит дополнительный доход как результат реализованной инициативы. С течением времени, когда все большее количество бизнесменов внедрит новейшие технологии, использует технологии предпринимателя, рынок выровняет условия для производства и обращения, и в соответствии с законом полезности дополнительный доход будет сокращаться. Снижение доходов заставляет бизнесменов проводить диверсификацию, способствуя восстановлению рыночного равновесия.

Таким образом, *предпринимательство отличается от бизнеса только одним существенным свойством – новаторством, приводящим к нарушению рыночного равновесия*.

Предпринимательство в широком смысле, в отличие от бизнеса, встречается значительно реже, «предприниматель, остающийся таковым» на протяжении десятилетий, встречается так же редко, как и коммерсант, который никогда в

---

<sup>1</sup> Когда речь идет о явлении хозяйственной жизни, следует акцентировать внимание не на стоящих за ним личностях и выполняемых ими функциях, а на его собственной природе. В этой связи следует воспользоваться подходом К. Маркса, который совершенно справедливо отделял личностный аспект предпринимательства от самого явления, указывая, что собственно предпринимательская функция выполняется самим капиталом, в то время как предприниматель-капиталист всего лишь выполняет чисто управленческие функции, повинаясь внутренней логике движения капитала, единственная цель которого – расти. (Маркс. К. Капитал Т.1, Маркс К., Энгельс Ф. Соч.Т.23).

обычной жизни не бывал хоть немного предпринимателем»<sup>1</sup>, то есть мы имеем дело с бизнесом. Бизнесмен может всю жизнь заниматься бизнесом и не быть предпринимателем, однако вся *рыночная экономика без предпринимательства как социально-экономического феномена существовать не может*.

В обиходе допускается равнозначность, этих терминов, ибо узкий термин «предпринимательство» соответствует термину «бизнес» в широком смысле этого слова. В конкретном случае, когда речь идет о принципиальном различии между этими понятиями необходимо это уточнять.

Итак, *предпринимательство – это особый вид хозяйственной деятельности, суть которой заключается в стимулировании и удовлетворении спроса общества на конкретные потребности его членов, посредством рыночного обмена и направленной на завоевание конкурентных преимуществ через нарушение рыночного равновесия*<sup>2</sup>.

В соответствии с принятой структурой процесса воспроизводства (производство, обмен, распределение, потребление) выделяют четыре главных сферы предпринимательства: производственная, коммерческая, финансовая и сфера потребления. Другие виды предпринимательской деятельности, например, инновационная, маркетинговая, включаются в состав четырех главных сфер предпринимательства<sup>3</sup>. Содержание предпринимательства, границы его осуществления тесно связаны с формами и видами предпринимательской деятельности (Табл. 1.1).

Предпринимательская деятельность как продукт социально-экономического развития общества требует постоянного и пристального внимания со стороны общества. Факты свидетельствуют, что даже в странах с развитой рыночной экономикой связи между государством и предпринимательством не всегда доброжелательны. И поэтому в целях поддержки предпринимательства возникают негосударственные общественные профессиональные организации которые могут опосредованно влиять на управление экономикой регионов, а иногда и стран.

---

<sup>1</sup> Шумпетер И. Теория экономического развития. – М., 1982. – С.174

<sup>2</sup> Изменение в трактовках понятия «предпринимательство» необходимо рассматривать только в процессе исторического развития рыночного хозяйства, которое накладывало определенные акценты в содержательную часть термина «предпринимательство».

<sup>3</sup> Подробнее см.: Асаул А.Н. Предпринимательская деятельность в строительном комплексе (экономические проблемы). – СПб.: ИСЭП РАН, 1996. – 236 с.



## Классификация предпринимательской деятельности

Признаки классификации	Характеристика предпринимательской деятельности			
1	2			
По сфере деятельности	Производственная	Коммерческая	Финансовая	Сфера потребления
По организационно-правовому статусу	Без образования юридического лица	Частное предприятие	Фермерское хозяйство	Общество с ограниченной ответственностью
	Малое предприятие	Смешанное товарищество	Закрытое или открытое акционерное общество	Совместное предприятие
По отношению к собственности	Индивидуальная (без применения наемного труда)	Частная		Государственная
По количеству собственников	Индивидуальная, частная	Семейная	Коллективная	Смешанная, совместная
По масштабам производства и численности работников	Малое предприятие	Среднее предприятие		Большое предприятие
По территориальному признаку	Сельская, районная	Городская, областная	Региональная, национальная	Зарубежная
По отраслевой принадлежности	Строительная, текстильная	Металлообрабатывающая, горнодобывающая	Пищевая, судостроительная	Энергетика, транспорт, связь

Общественные профессиональные организации выступают объединяющими органами для разрозненных, самостоятельно действующих предпринимательских организаций в одной или родственных областях экономики.<sup>1</sup>

Так, например в Санкт-Петербурге в строительной отрасли работает более 30 общественных профессиональных организаций (союзы: архитекторов, реставраторов, стекольщиков, производителей сухих смесей и др., ассоциаций, проектных организаций, домостроителей и др.). Особенное влияние на деятель-

<sup>1</sup> Подробнее см.: Асаул А.Н., Иванов С.Н. Современные проблемы и тенденции формирования системы управления региональным инвестиционно-строительным комплексом. – Сб. научн. тр. // Международная академия менеджмента. Науч. тр. Вып. III. – М., 2002.

ность инвестиционно-строительного комплекса (ИСК) оказывают общественные некоммерческие профессиональные организации: Союз строительных объединений и организаций (ССОО), Союз строительных компаний, «Союзпетрострой». Основная задача направлена на установление плодотворных контактов между участниками ИСК, представление интересов организаций, работающих в ИСК региона, в органах государственной власти, вынесение на общественные слушания проектов и решение возникающих проблем и создание положительного имиджа Петербургского ИСК.

Во всех промышленно развитых странах правительственной поддержкой пользуется малое предпринимательство<sup>1</sup>. В странах, где поддержка со стороны государства отсутствует, развивается в основном, так называемое, уличное предпринимательство.

Суть государственной (правительственной) поддержки малых предприятий сводится чаще всего к выработке конкретных мер по трем направлениям:

- консультационное сопровождение процесса создания и функционирования новых фирм на начальном этапе (1-3 года с момента образования фирмы);
- оказание определенной финансовой поддержки вновь создаваемой структуре или предоставление такой структуре определенных льгот (обычно в сфере налогообложения);
- оказание технической, научно-технической или технологической помощи маломощным в финансовом отношении предпринимательским структурам.

Государственной поддержкой охватываются обычно создаваемые предпринимательские структуры до момента их перехода из малых в категорию крупных предприятий.

В экономике России поддержка малого предпринимательства в производственной сфере государством осуществляется в различных формах:

- а) создание системы информационного обеспечения, обучения и переподготовки кадров, нормативной базы, финансовой инфраструктуры и т. п.;
- б) налоговые льготы и послабления;
- в) целевые фонды, финансирование из федерального и местных бюджетов, зарубежная финансовая помощь на поддержку предпринимательских структур в России.

В современной учебной и научной литературе предпринимательская деятельность, как правило, рассматривается в узких рамках – деятельность индивидуального предпринимательства. Однако принципы предпринимательской деятельности могут и должны использоваться и в государственном (общественном) секторе экономики.

Не вдаваясь в подробности, можно говорить о *двух видовых формах предпринимательской деятельности: частной и государственной*<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Асаул А.Н., Денисова И.В. Проблемы и тенденции развития малого предпринимательства на региональном уровне / Науч. тр. Международного союза экономистов и Вольного экономического общества России // М., СПб.: ВЭО России. – Т. 11. – 2002.

<sup>2</sup> Имеется в виду не столько тот факт, что государство выступает в качестве предпринимателя, сколько обстоятельство, что государственные или общественные предприятия функционируют на принципах предпринимательства.

*Государственное предпринимательство*<sup>1</sup> есть форма осуществления хозяйственной деятельности, при которой принятие стратегических решений в отношении целей и способа предпринимательской деятельности принадлежит государству, а использование ее результатов имеет не частный характер. Реализуется государственное предпринимательство через:

а) государственные органы управления, которые уполномочены (в соответствии с действующим законодательством) управлять государственным имуществом (государственное предприятие)

б) органами местного самоуправления (муниципальное предприятие).

*Частное предпринимательство* есть форма осуществления предпринимательской деятельности, основывающейся на частной собственности и осуществляющаяся частными лицами в своих интересах. Это наиболее распространенная форма предпринимательства, имеющая многовековую историю, содержанием которой является улучшение собственного хозяйственного положения. В некоторых случаях интересы частного предпринимательства могут противоречить интересам общества.

По способу организации частное предпринимательство может иметь индивидуальную, коллективную и корпоративную формы.

Характерным признаком частного предпринимательства является социально-экономическая неоднородность его носителей. Реализовываться предпринимательская деятельность может на базе: а) личного труда – предприниматель без образования юридического лица или членов его семьи – фермерство, группы физических лиц – кооперативы; б) посредством применения наемного труда – коммерческие организации. Экономическая мотивация для них тоже будет разной для индивидуального и семейного предпринимателя – получение дохода, а для коммерческой организации получение прибыли.

Конечно, каждый из этих видов – государственное и частное предпринимательство – имеет свои отличительные признаки, но основные принципы их осуществления во многом совпадают. И в том, и в другом случае занятие такой деятельностью предполагает инициативность, инновационный подход, комбинирование факторов производства в условиях конкуренции. Схожей является и типология обоих видов предпринимательства.

Основное отличие государственного предпринимательства от частного состоит в том, что государство ставит перед своими предприятиями, помимо коммерческих, определенные социально-экономические цели. Рыночные показатели результатов деятельности (прибыльность и рентабельность) не являются для них универсальным критерием эффективности, поскольку их цель часто формируется под влиянием государственной политики и соответствует оптимальности участия государства в предпринимательской деятельности.

У государственного предпринимательства существуют свои специфические потенциальные источники сверхприбыли, обусловленные относительно круп-

---

<sup>1</sup> По некоторым оценкам, государству принадлежит до половины всех имеющихся в стране активов, в том числе более или менее крупные пакеты акций в приватизированных предприятиях.

ными размерами госпредприятий, авторитетом и экономической мощью государства. В этой связи на первый план выходят не столько рисковые моменты (в максимальной мере представленные в малом предпринимательстве), сколько такие факторы, как:

- 1) значительные и стабильные объемы закупок сырья, материалов, комплектующих и т.п., предполагающие льготные параметры оплаты и скидки;
- 2) доступность кредитов на особо выгодных условиях;
- 3) экономия на масштабах производства;
- 4) широкие возможности получения нового оборудования, включая лизинговые;
- 5) устойчивая сеть деловых связей, приобщенность к источникам исчерпывающей информации о потенциальных рынках сбыта, партнерах, в том числе зарубежных.

Эти преимущества государственных коммерческих предприятий как субъектов рыночных отношений могут являться основой для снижения их индивидуальных издержек по сравнению с общественными, а значит – для извлечения сверхприбыли.

Конечно, можно говорить о коллективном, семейном и ином предпринимательстве, но все это будут производные от двух указанных форм.

### 1.3. Предпринимательство – особая форма хозяйственной деятельности

Сущность предпринимательства как особой формы хозяйствования не возможно раскрыть, не уяснив сути его носителя. Проблемы носителя предпринимательства связаны с различиями в трактовках самого понятия «предпринимательство».

*Предприниматели*, согласно определению Й. Шумпетера, – это хозяйственные субъекты, функцией которых является осуществление новых комбинаций и которые выступают как *активные субъекты предприятия*<sup>1</sup>. При этом Й. Шумпетер полагает, что традиционное ограничение круга предпринимателей только лишь «самостоятельными субъектами» (частными лицами), в принципе, неверно. К предпринимателям следует относить всех, кто выполняет названную функцию, в том числе работников организации, а также и тех, кто реализует инновационную функцию импульсивно, эпизодически: экономистов, финансистов, юристов, консультантов и пр.

Статусный аспект идентификации предпринимателя Й. Шумпетером, не только не принимается в расчет, но представляется Шумпетеру принципиально неверным<sup>2</sup>. Существенным оказывается только функциональный аспект иден-

---

<sup>1</sup> Шумпетер Й. Указ. соч. – С. 169-170.

<sup>2</sup> «Право собственности на промышленное предприятие или вообще на любое «имущество» не является для нас существенным признаком предпринимателя» (Шумпетер Й. Указ. соч. С. 170); «Не только крестьяне, ремесленники, представители свободных профессий, порой причисляемые к «предпринимателям», но и «фабриканты», «промышленники» и «ком-



тификации. В качестве предпринимателя признается только лицо, осуществляющее инновацию (новую комбинацию), и оно перестает быть таковым, как только учрежденное им «дело» начинает дальше функционировать как стабильная система.

Предпринимательство, по мнению Й. Шумпетера, не может рассматриваться как профессия, так как в этом статусе невозможно находиться длительное время<sup>1</sup>. Также весьма условным является и идентификация предпринимателей как класса – данная группа не имеет собственной классовой позиции, правда, предпринимателей отличает особый *стиль жизни*<sup>2</sup>.

Особенностью предпринимателей как общественной группы является ее принципиальная немногочисленность. Предприниматели – это особый тип склонных к инновационной деятельности людей, которых всегда меньшинство. Большинство никогда не является способным к инновационной деятельности<sup>3</sup>.

Анализируя природу носителя предпринимательства, мы видим, что в зависимости от предпринимаемых в качестве сущностных черт предпринимательства, определяется и его субъект. Если новаторство – то менеджеры, а если риски – то собственники.

С развитием корпоративного предпринимательства, которое принципиально отличается от классического тем, что если в эпоху традиционного капитализма предприниматель (владелец капитала) был ключевой фигурой экономического поля, то теперь держателей акций, по мнению Дж. Гэлбрейта, отстранила от процесса управления «*техноструктура*» – высший менеджмент и специалисты, организующие деятельность предприятия<sup>4</sup>. При этом власть в эффективно функционирующей корпорации, практически, не принадлежит одному человеку, что было характерно для предшествовавших эпох. Напротив, потребности управления корпорацией требуют распределения власти между достаточно большим числом представителей менеджеров.

По своим деловым качествам, ценностям, корпоративным нормам поведения менеджеры представляют собой противоположность индивидуальным предпринимателям. Им чужды индивидуализм, жесткость, способность рисковать, соперничество и властолюбие. Напротив, им присущи стремление работать «в команде», коллективизм, осознание ценности сотрудничества. Принципиально отличны и интересы предпринимателей и менеджеров. Индивидуальный владелец капитала, как правило, стремился к получению максимально обильного дохода и гарантии сохранения своего социального положения. Поэтому в процессе управления корпорацией высший менеджмент стремится от-

---

мерсанты», всегда попадающие в эту группу, с нашей точки зрения, вовсе не обязательно являются «предпринимателями» (Шумпетер Й. Указ. соч. С. 171).

<sup>1</sup> «...предприниматель, остающийся таковым на протяжении десятилетий, встречается так же редко, как и коммерсант, который никогда в жизни не бывал хоть немного предпринимателем» (Шумпетер Й. Указ. соч. С. 174).

<sup>2</sup> Шумпетер Й. Указ. соч. – С. 175.

<sup>3</sup> Шумпетер Й. Указ. соч. – С. 177-183.

<sup>4</sup> Гэлбрейт Дж. Экономические теории и цели общества. – М., 1976. – С. 118-120.

странить владельцев капитала (акций) от процесса принятия решений, обосновывая данную тенденцию их некомпетентностью.

Таким образом, высший менеджмент, (по Дж. Гэлбрейту – техноструктура), функционально, фактически, заменил предпринимателей эпохи традиционного капитализма. Более того, процесс этот зашел так далеко, что если на начальном этапе формирования «нового индустриального общества» представители техноструктуры стремились подражать своим обладающим капиталом боссам, то ныне этого уже не наблюдается. «Можно почти с уверенностью сказать, что стремление рядиться в тогу классического предпринимателя – это явление, уходящее в прошлое. Молодое поколение администраторов приемлет тот факт, что они работают в рамках организации, и вытекающие отсюда требования, относящиеся к их поведению. Сознание взаимной зависимости в этой среде налицо»<sup>1</sup>.

Таким образом, в новых экономических условиях мы наблюдаем рассредоточение предпринимательской функции в процессе развития производства и, как следствие усложнение предпринимательской функции.

Современные условия хозяйственной деятельности, требуют не просто специальных знаний и специализации функций, но и рассредоточения самой предпринимательской функции в виде расчленения процесса принятия решений. В корпоративном предпринимательстве часть решений, в том числе стратегического характера, передана высшему менеджменту, в деятельность которой собственник вмешивается в случае крайней необходимости. Параллельно создается сложный механизм контроля за деятельностью управленцев, причем как со стороны собственника, так и со стороны общества. В свою очередь часть управленческих функций передается администрацией на более низкие этажи управления, что сопровождается созданием сложных систем стимулирования и контроля. В результате формируется достаточно жесткий механизм контроля за деятельностью всех участников, а предпринимательская функция становится все более распыленной и регулируемой. Кого же в этом случае мы можем назвать субъектом предпринимательства?

*Быть носителем предпринимательства – значит обеспечивать реализацию фундаментальной функции предпринимательства, то есть ключом к решению данного вопроса является характер реализации предпринимательской функции, а не персонификация какого-либо признака предпринимательства, пусть даже доминирующего. В случае, когда пучок правомочий в отношении принятия решений сконцентрирован у собственника, то непосредственным носителем предпринимательства будет он. Когда же такой пучок рассредоточен по разным уровням управления и реализация предпринимательской функции становится возможной только при условии мобилизации усилий всего коллектива, тогда предпринимательство становится уделом коллективной деятельности, носителем которой выступает коммерческая организация<sup>2</sup>. Принятие коммерческой организации в качестве носителя современного предпринимательства от-*

---

<sup>1</sup> Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество. – М., 1969. – С. 138.

<sup>2</sup> Варнеке Х.Ю. Революция в предпринимательской культуре. – М., 1999. – С. 182-190.

нюдь не означает изменения его природы или содержательной стороны, а свидетельствует всего лишь об изменении модели осуществления предпринимательства<sup>1</sup>.

Распределение предпринимательской функции в виде распределения процесса принятия решений и вовлечение в предпринимательский процесс все большего числа участников является объективным условием современного предпринимательства. *Предпринимательство становится делом коллективной деятельности, а его носителем выступает коммерческая организация.* В связи с этим распределение прав собственности является объективным процессом и условием эффективного осуществления предпринимательской деятельности.

Поскольку важнейшие, с точки зрения осуществления предпринимательства, составляющие пучка прав собственности (организация и ликвидация предприятия, постановка целей, право окончательного контроля, право на остаточный доход) закрепляются за собственником, то, независимо от организационной формы осуществления предпринимательства, ее следует понимать как деятельность, реализующуюся посредством управления в интересах собственника. Эффективная предпринимательская деятельность невозможна без мотивации наемных работников.

Мотивация – процесс, направленный на побуждение человека к деятельности, результатом которой является достижение личной, коллективной или общественной цели; важнейшая составляющая организации современного предпринимательства.

Практически все предшественники Й. Шумпетера видели в качестве ведущего мотива предпринимательской деятельности прибыль. Й. Шумпетер одним из первых представил развернутую трактовку неэкономических мотивов предпринимательства и выделил три основные группы таких мотивов<sup>2</sup>:

1) стремление иметь «свою империю» – быть полновластным господином в собственном предприятии, которое предприниматель сам конструирует и сам строит и которое, в случае успеха, полностью отвечает его запросам, потребностям, ценностям.

2) воля к победе – возможность в рамках собственного «дела» доказать собственную состоятельность, проявить мужество, ум, стойкость в борьбе с конкурентами и другими факторами среды, реализовать себя как личность.

3) радость творчества – возможность заниматься любимым делом, полностью соответствующим индивидуальным интересам и установкам, возможность видеть конкретные результаты собственных усилий. При этом ключевыми в мотивации предпринимателя являются не факторы результата деятельности (полученный доход, общественное признание, статус и т. п.), а факторы процесса предпринимательской деятельности (поиск нового, возможности для про-

---

<sup>1</sup> Тарануха Ю.В. Предприятие и предпринимательство в трансформируемой экономике. – М.: «Дело и Сервис», 2003. – 368 с.

<sup>2</sup> Шумпетер Й. Указ. соч. – С. 193.

явления личностных качеств, борьба и преодоление препятствий на пути к успеху и т. д.)

Мотивация участников предпринимательской деятельности в коммерческой организации, как одна из функций и методов управления является ситуационным фактором внутренней среды предпринимательской организации. Аспекты ее решения могут быть разными: контроль и стимулирование, управление, предпринимательская культура и т. п.

*Экономическая мотивация, как фактор развития предпринимательства, представляет собой процесс согласования экономических целей, которые ставят перед собой и предприниматели и наемные работники при организации и ведении производственно-хозяйственной деятельности.*

Формой участия субъекта предпринимательской деятельности в хозяйственной деятельности является его *экономическая активность – целесообразная деятельность человека в экономических процессах, направленная на получение «чистой»* (то есть превышающей затраты) *выгоды.*

Поскольку экономические процессы в рыночной экономике – это результат множества актов выбора человеком способа достижения «чистой» выгоды, то соответственно в случае отсутствия выбора будет наблюдаться и отсутствие рыночной экономики. Здесь следует остановиться на том, что рыночное понимание «выбора выгоды» шире, чем только желание денежной выгоды (прибыли). Под этим термином понимается и возможность выбора сферы приложения капитала, сферы и формы конкуренции, выбора при изобилии предложения – словом выбора по всему набору возможностей, предоставляемых рыночной экономикой ее участнику и, прежде всего, – потребителю.

Как известно, рыночная экономика базируется на следующих основополагающих принципах<sup>1</sup>:

1. *Экономическое самоопределение личности.* Это – основа основ рыночной организации общественного производства, ибо означает право на личную свободу человека, самостоятельное улучшение своей жизни. Этот принцип создает и постоянно обеспечивает (и воспроизводит) равные шансы на рыночную активность для всех участников рыночной экономики и условие раскрытия творческого потенциала. Экономическое самоопределение личности это право человека на экономическую самостоятельность во всех ее формах, *в том числе и на предпринимательскую.*

2. *Право быть собственником всех видов имущества.* Собственность в условиях рыночной экономики – это не гарантия беззаботного существования, а бремя имущественной ответственности за результаты коммерческого использования своей собственности, это необходимость ее постоянного рыночного воспроизводства. Право быть собственником возможно при гарантии обществом защиты, поддержки и равноправия всех видов и форм собственности, право на коммерческое применение объектов собственности и доходов от такого применения.

---

<sup>1</sup> Современная экономика. Общедоступный учебный курс. Ростов-на-Дону : «Феникс», 1998. – С. 23-26



3. *Равенство экономических прав любых юридических и физических лиц* на ведение хозяйственной деятельности способно постоянно воспроизводить необходимое условие рыночной организации производства – ее открытость, многосекторность и обусловленную этим конкуренцию.

4. *Экономическая свобода товаропроизводителя*, выражается в его праве на самостоятельное определение объема и структуры своего производства, ассортимента продукции и объема ее реализации, установление цены на нее и выбора партнеров. Любая попытка внеэкономического ограничения экономической свободы товаропроизводителей противоречит природе рыночной экономики.

5. *Распространение коммерческих принципов по «вертикали» и по «горизонтали»*, когда все сферы и все уровни экономики «пронизаны» рыночными отношениями и взаимодействующие по единым рыночным правилам.

6. *Свободное ценообразование*<sup>1</sup>. Одновременное воздействие на цену множества ценообразующих факторов (затраты труда и производства, издержек обращения, спроса и предложения, доходов и объема инвестиций) придает ценам ту непредсказуемость, которая и превращает рынок в повседневный экзамен и бесконечное состязание между всеми участниками экономического процесса. Именно эта непредсказуемость вынуждает товаропроизводителей к постоянному совершенствованию организации производства, минимизации его затрат, повышению качества, новаторству и риску.

7. *Наличие рынков труда, товаров и капиталов*, движение которых придает необходимый рыночной экономике импульс.

8. *Государственное регулирование рыночной экономики*, включающее следующие главные направления: стабилизацию производства («налоговая и инвестиционная политика»); финансирование научно-технического прогресса («политика научно-целевых программ»); дотацию социально значимых отраслей («инвестиционная политика»); выравнивание уровней экономического развития различных регионов («региональная экономическая политика»); государственную поддержку конкуренции («политика демонополизации»); оздоровление денежной системы («финансовая и антиинфляционная политика»); преодоление чрезмерной имущественной дифференциации населения («политика доходов»).

9. *Система социальной защиты* – главное средство ослабления неизбежных негативных социальных последствий рыночной экономики.

Система социальной защиты включает три главных направления: регулирование доходов предпринимателей посредством их налогового перераспределения; гарантию заработной платы наемных работников с помощью законодательного утверждения минимальной заработной платы как обязательной базы оплаты труда; защиту уровня жизни населения путем индексации заработной платы и других фиксированных доходов.

Если рассматривать экономическую активность человека, осуществляемую в рамках экономического процесса с точки зрения функционального подхода, то мы видим, что *форма проявления экономической активности есть предпо-*

---

<sup>1</sup>Административное назначение цен допускается только в нерыночных секторах экономики (наука, образование, здравоохранение, оборона, экология и др.).

*лагаемые* (до востребования), *возлагаемые* (в момент вступления) или *исполняемые* (в ходе, в течение экономического процесса) *функции, функциональные обязанности*.

Осуществление экономической активности человека возможно в двух ипостасях: в качестве наемного работника и в качестве предпринимателя, причем каждая из них имеет свои особенности. Нас же в рамках рассматриваемой проблемы интересует именно предприниматель как субъект предпринимательской активности.

*Предпринимательская способность* субъекта предпринимательства не ограничивается энергией предпринимательской активности и обязательно дополняется образованием, опытом, знаниями, навыками и умениями предпринимателя. Однако без *самоорганизации* – умения совершать последовательные, логически связанные и целенаправленные действия, реализовывать основную предпринимательскую функцию – новацию – предприниматель состояться не может, то есть функция субъекта предпринимательства напрямую связана с самоорганизацией.

К основным, исходным положениям самоорганизации относятся:

- генерирование идеи;
- планирование, то есть трансформация идеи в товар (работу, услугу);
- принятие предпринимательского решения о реализации предпринимательского проекта;
- создание предприятия, как имущественного комплекса в рамках организационно-правовой формы и определение статуса своего участия в реализации предпринимательского проекта;
- инвестирование (финансовое обеспечение предпринимательского проекта);
- управление предприятием;
- оценка эффективности предпринимательской деятельности.

*Предпринимательская идея* представляет собой выявленный возможный интерес фирмы-производителя, имеющий видимые очертания какой-либо конкретной экономической формы. Выявление такого интереса может осуществляться посредством совмещения возможностей предпринимателя с потребностями рынка, или наоборот, путем совмещения потребностей рынка с возможностями предпринимателя.

Выступая в качестве особого вида экономической активности, предпринимательство на начальном этапе связано, только лишь с идеей – результатом мыслительной деятельности, впоследствии принимающей материализованную форму.

Предпринимательство характеризуется обязательным наличием инновационного фактора. Инновация<sup>1</sup> – нечто воспринимаемое как новое, как нововведение. Нововведение – процесс, в ходе которого изобретение или открытие доводится до стадии практического применения и начинает давать экономический эффект, новое приложение научно-технических знаний, внедрение нового про-

---

<sup>1</sup> От англ. Innovation – введение нового.

изводственного метода или применение новой формы организации бизнеса, обеспечивающих рыночный успех, запуск в производство нового продукта. Под новшеством понимается новая система управления производством и качеством, внедрение новых методов организации производства или новых технологий; это тоже инновационные моменты.

В предпринимательстве принято рассматривать два основных элемента:

- новаторскую инновационную деятельность как предпринимательскую функцию;
- действия предпринимателя как носителя и реализатора данной функции (Рис. 1.3).

Новаторская инновационная деятельность как последовательная цепь событий от новой идеи до ее реализации в конкретном продукте или технологии и дальнейшее распространение нововведения представляет собой следующие этапы.

*Первый* – отбор новых идей, знаний, новых продуктов, услуг, операций, принципов организации, как результат законченных научных исследований (фундаментальных и прикладных), опытно-конструкторских разработок, иные научно-технические результаты, то есть *этап новаций*.

*Вторым этапом* становится *внедрение*, введение новации в практическую деятельность, то есть нововведение (инновация).

*Третьим этапом* является диффузия инноваций, под которой подразумевается распространение уже однажды освоенной, реализованной инновации, то есть применение инновационных продуктов, услуг или технологий в новых местах и условиях.

Идеи могут быть как собственные, так и заимствованные.

*Генерирование собственных идей или заимствование чужих предполагает создание предпринимательского проекта*, в котором разработан алгоритм действий предпринимателя.

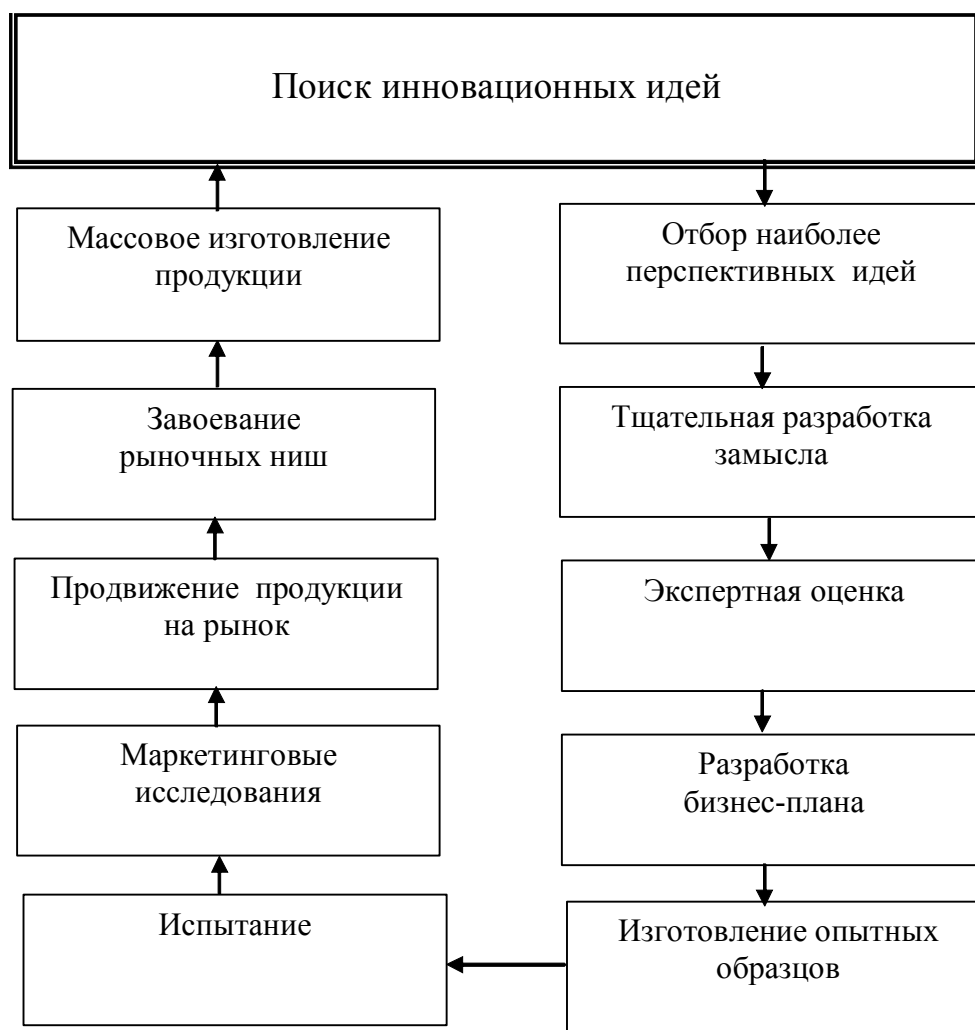
Обязательной составной частью предпринимательского проекта является технико-экономическое обоснование (бизнес-план) трансформации идеи в предприятие, позволяющее реализовать идею. Поскольку в основе любой идеи всегда лежит конкретный продукт (товар, работа или услуга), который может быть востребован рынком, то в случае если на рынке предлагаемый продукт не востребован, то и идея будет не реализована. Для определения востребованности продукта идеи и состоятельности проводятся экспертные оценки. После генерирования предпринимательской идеи, на первом этапе предприниматель экспертирует свою идею на предмет совместимости идеи с возможностями предпринимателя самостоятельно.

В случае невозможности совместить требования, соответствующие характеру и качеству идеи, со своими возможностями предприниматель принимает решение об отказе реализации идеи собственными силами и прорабатывает варианты коммерческого использования предпринимательской идеи.

В случае если первая экспертная оценка идеи положительна, то, как правило, для второй экспертизы приглашаются внешние эксперты. В этом случае изучается деловая среда на предмет совместимости предпринимательской идеи

с внешней средой и возможные формы ее реализации (индивидуальное предпринимательство, создание предприятия, интрапренерство и т. д.).

В случае выхода на рынок, предприниматель затрагивает чьи-то интересы, поэтому всегда необходимо просчитывать риски присущие как предпринимательской идее, так и процессу ее реализации в конкретной внешней среде предпринимательской деятельности.



**Рис. 1.3.** – Действия предпринимателя при разработке новшеств

Для *принятия предпринимательского решения* необходимо иметь информацию о соотношении на конкретном рынке между спросом и предложением продукта, который заложен в предпринимательском проекте. Выявление соотношения между спросом и предложением продукта дает возможность предпринимателю принять решение о целесообразности реализации идеи. Если анализ показывает, что спрос на данный товар превышает предложение, то составляется бизнес – план с точными расчетами потребностей в ресурсах и выявление эффекта от реализации экспериментальной идеи.



После определения размера первоначального (стартового) капитала, то есть тех финансовых вложений, без осуществления которых процесс реализации идеи невозможен, осуществляется выбор инвестора.

В случае, когда предприниматель, реализующий предпринимательскую идею, является инвестором, то сложностей в выборе организационно-правовой формы коммерческой организации не предвидится. Если же инвестор привлекается со стороны, то необходимо согласовать степень участия предпринимателя и инвестора, а также их статус. В случае необходимости оценивается интеллектуальный капитал (в виде предпринимательской идеи), вкладываемый в создание предприятия. Далее определяется форма инвестирования ресурсов, выявляются потребности в формировании оборотного и основного капитала и оценка инвестиционного проекта.

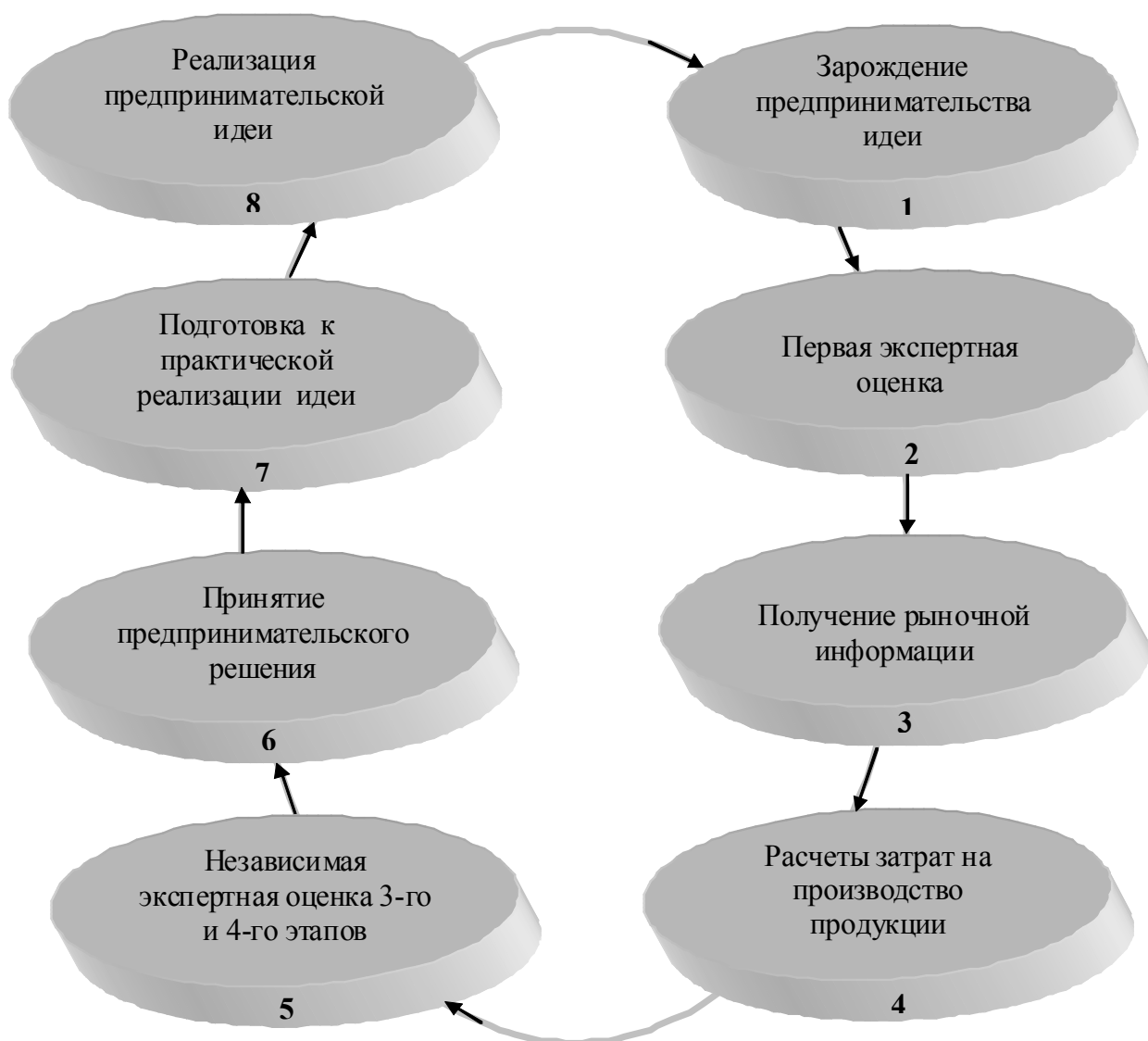
Перед принятием предпринимательского решения о реализации рассматриваемой идеи обязательно проводится экспериментальная оценка полученной информации. В случае психологического убеждения предпринимателя в адекватности имеющейся информации предприниматель принимает решение на ментальном уровне о целесообразности реализации идеи. Но возможны и другие решения: отказ от использования идеи или отсрочка начала реализации проекта до решения определенных условий или обстоятельств.

Последовательность вероятных действий предпринимателя от зарождения идеи до принятия предпринимательского решения отражена на Рис. 1.4.

Далее предприниматель реализует бизнес-план, с соблюдением очередности определенных им действий. Создание предприятия предполагает формирование условий, наличие которых позволяет предпринимателю реализовывать свою идею. Одной из форм образования основных средств является лизинг.

Создание предприятия предполагает необходимость профессионального управления им. В случае если предприниматель сам выполняет эти функции, то он выступает в качестве менеджера. Чаще всего предприниматель выполняет функции технического руководителя, а руководство предприятием передается профессиональным, наемным менеджерам.

Соизмерение затрат и результатов позволяет оценить эффективность работы предприятия. В сопоставлении этих факторов закладывается экономическая суть хозяйственной деятельности. Как известно *прибыль определяет уровень достижения поставленной цели, а она определяется разностью дохода от продажи продукции (работ, услуг) и затрат на их производство и сбыт*, поэтому реализация предпринимательской идеи предполагает управление затратами как средство достижения предпринимателем высокого экономического результата. Управление затратами не сводится только к снижению затрат, а распределяется на все элементы управления организацией.



**Рис. 1.4.** –Жизненный цикл предпринимательской идеи

Любая предпринимательская деятельность должна быть эффективной по определению. Эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отнесения результата к затратам. Целевая ориентация такого отнесения: максимизировать результат, приходящийся на единицу затрат. Основным принципом измерения эффективности является взаимосвязь цели и конечного результата предпринимательской деятельности.

Поскольку результат предпринимательской деятельности всегда связан с ее целью, атрибутами которой являются стимулирование и удовлетворение спроса общества на конкретный продукт (товары, работы и услуги), то *объектами предпринимательской деятельности* являются изготовленная продукция, выполненная работа или оказанная услуга, то есть то, что может удовлетворить чью-либо потребность и что предлагается на рынке для приобретения, использования и потребления.

Товары и услуги, являющиеся продуктом предпринимательства, охватывают самый обширный спектр вещей, предметов, видов деятельности, в которых

нуждаются люди, семьи, фирмы, государство. Это могут быть потребительские товары и услуги, средства производства, материальные и духовные ценности, информация, валюта, деньги, ценные бумаги, строительные и ремонтные работы, словом, все, на что потребители предъявляют спрос, за что они готовы вкладывать деньги.

Родовым признаком предпринимательства является рисковая деятельность; *риск – постоянный спутник предпринимателя*. И не потому, что предприниматель склонен к риску. Здесь важна нацеленность предпринимателя на обращение рыночной нестабильности и неопределенности в свою пользу в форме определенного вознаграждения. Последнее и выступает решающим фактором, вынуждающим предпринимателя идти на риск. Поэтому и величина принимаемого им на себя риска напрямую зависит от вероятного увеличения дохода. Коммерческий риск отличается еще и тем, что он основывается на трезвом расчете и учете возможных отрицательных последствий. Стремление к успеху здесь всегда уравнивается хозяйственной ответственностью, степень которой в значительной мере определяет приемлемый для предпринимателя уровень риска – недополучение дохода, несение убытков, потерю собственности.

В современной отечественной хозяйственной практике понятия «риск», «нестабильность», «неопределенность», «анализ рисков», «управление рисками» появились недавно и в большей степени в приложении к финансовому рынку. Лишь последние несколько лет эти понятия, объединив накопленный международный опыт и российскую теоретическую базу, законодательно закрепились<sup>1</sup> и стали обязательной составляющей любого бизнес-плана инвестиционного проекта.

Предпринимательская среда потенциально несет в себе нестабильность и неопределенность в отношении будущих событий и соответственно риск. Первопричиной такого потенциала является нестабильность.

Обычно *нестабильность* предполагает переход к неизвестному состоянию, затрагивающему устойчивость какой-либо системы, в нашем случае предпринимательской. Шкала колебаний нестабильности достаточно велика: от изменений, результат которых можно предвидеть, до изменений совершенно непредсказуемых.

Условия нестабильности являются дестабилизирующими по отношению к предпринимательской деятельности. Причинами нестабильности является непривычное поведение или изменение отдельных элементов предпринимательской среды.

Нестабильность:

– приводит к потере устойчивости предпринимательской единицы, соответственно ухудшает количественные значения показателей, ее характеризующих;

---

<sup>1</sup> «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования» утверждены: Министерство экономики РФ, Министерство финансов РФ, Государственный комитет РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике № ВК 477 от 21.06.1999 г.

- изменяет структуру и качественный состав предпринимательской единицы;
- ухудшает показатели управляемости предпринимательской единицы;
- преобразует предпринимательскую организацию в новую предпринимательскую структуру (делит или ликвидирует ее), согласно принципам самоорганизации.

Нестабильность для предпринимательской организации предполагает как негативные тенденции и рисковые ситуации, так и возможности для новых уникальных событий, которые, в свою очередь, могут расширить спектр возможных предпринимательских решений. Признание нестабильности поможет снизить риски и привести к рождению новых предпринимательских идей.

Предпринимательская деятельность осуществляется в условиях наличия той или иной меры *неопределенности*, определяемой следующими факторами:

- неполным знанием всех параметров, обстоятельств, ситуаций для выбора оптимального решения, а также невозможностью адекватного и точного учета всей даже доступной информации и наличием вероятностных характеристик поведения среды;
- наличием фактора случайности, то есть реализации факторов, которые невозможно предусмотреть и спрогнозировать даже в вероятностной реализации;
- наличием субъективных факторов противодействия, когда принятие решений идет в ситуации игры партнеров с противоположными или несовпадающими интересами.

*Неопределенность* – неполнота или неточность информации об условиях реализации предпринимательской деятельности, в том числе о связанных с ними затратах и результатах. Неопределенность предполагает наличие нестабильности, при которой результаты действий не обусловлены, а степень возможного влияния этих факторов на результаты неизвестна.

*Риск* – потенциальная, численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде потерь, ущерба, убытков, вплоть до банкротства и ликвидации предпринимательской единицы, в связи с нестабильностью и неопределенностью.

Таким образом, предпринимательская деятельность проходит в условиях нестабильности, неопределенности и рисков и эти категории взаимосвязаны.

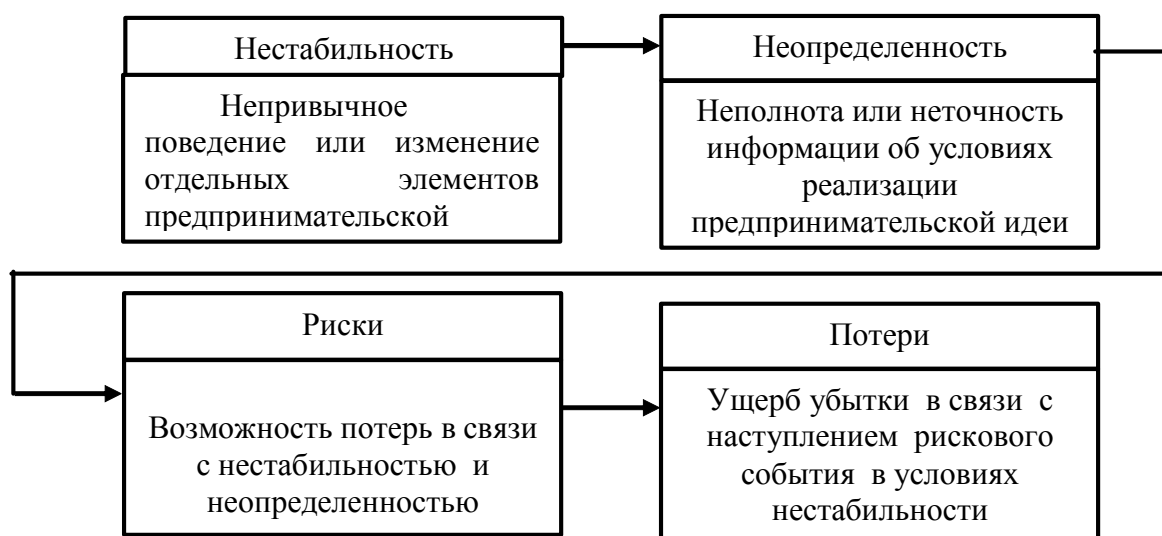
В количественном отношении нестабильность и неопределенность подразумевают возможность отклонения результата от ожидаемого (или среднего) значения, как в меньшую, так и в большую сторону. Соответственно, под *риском* в данном контексте понимается вероятность потери части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов и (или) обратное – невозможность получения значительной выгоды (дохода) в результате осуществления определенной целенаправленной деятельности. Поэтому эти три категории, влияющие на предпринимательскую деятельность и реализацию предпринимательской идеи, должны анализироваться и оцениваться совместно.

*Предпринимательский риск имеет объективную основу из-за нестабильности внешней среды и неопределенности ее воздействия по отношению к предпринимателю.*

С экономической точки зрения предпринимательский риск представляет собой событие, которое может произойти с некоторой вероятностью, при этом возможны три экономических результата (оцениваемых в экономических, чаще всего финансовых показателях):

- отрицательный (ущерб, убыток, проигрыш);
- положительный (выгода, прибыль, выигрыш);
- нулевой (ни ущерба, ни выгоды).

Природа нестабильности, неопределенности, рисков и потерь (Рис. 1.5) при осуществлении предпринимательской деятельности связана с финансовыми убытками предпринимателя.



**Рис. 1.5.** Взаимосвязь категорий: нестабильность – неопределенность – риски – потери

#### 1.4. Формирование и развитие благоприятной предпринимательской среды

Под предпринимательской средой понимается наличие условий и факторов, воздействующих на субъекты предпринимательской деятельности и требующих принятия управленческих решений для их устранения или приспособления.

Предпринимательская среда представляет собой интегрированную совокупность объективных и субъективных факторов, позволяющих субъектам предпринимательства добиваться успеха в реализации поставленных целей и подразделяется на внешнюю, как правило, не зависимую от субъектов предпринимательства, и внутреннюю, которая формируется непосредственно субъектам предпринимательства.

Субъект предпринимательской деятельности представляет собой производственную систему:



- динамичной, так как ее состав и параметры, ее элементы (количество и их характеристики) меняются во времени;
- искусственной, созданной людьми;
- открытой, связанной с внешней средой;
- стохастической, так как ее поведение можно предсказать с некоторой вероятностью.

Все объекты, явления, процессы, в том числе и протекающие в рамках социально-экономических систем различного уровня взаимосвязаны и влияют друг на друга, поэтому при рассмотрении субъекта предпринимательства необходимо учесть влияние среды на объект и объекта на среду. В общем виде функционирование субъекта предпринимательства можно представить в виде:

$$P_{б.е} = F \times (B_{б.е} \div П_{б.е}), \quad (1.1)$$

где:

$P_{б.е}$  – результат функционирования субъекта предпринимательства;

$П_{б.е}$  – потенциал субъекта предпринимательства (его внутренняя среда);

$B_{б.е}$  – состояние внешней среды, внешних условий его функционирования.

*Внешняя среда* субъектов предпринимательства представляет собой сложное гетерогенное<sup>1</sup> образование, охватывающее широкий круг элементов, взаимосвязанных как с субъектом предпринимательской деятельности, так и между собой, образующие своеобразное системно-организованное «пространство», в котором функционируют и развиваются процессы, ограничивающие или активизирующие предпринимательскую деятельность. Чтобы раскрыть структуру внешней среды предпринимательства, следует обратиться к характеру взаимоотношений, складывающихся между субъектом предпринимательства и средовыми элементами. В этом случае можно выделить ряд элементов, которые не подвержены непосредственному управляющему воздействию со стороны фирмы и не могут адекватно реагировать на ее поведение в силу косвенного, неопосредованного воздействия. Например, субъект предпринимательства не в состоянии оказать прямое влияние на характер деятельности фирм-конкурентов, однако, формируя качество производимых товаров, реализуя определенную ценовую политику, проводя мероприятия, способствующие укреплению своего имиджа и общественного признания, он создает определенные условия конкуренции, учитываемые всеми организациями, конкурирующими на рынке. Предпринимательская система, таким образом, оказывает ощутимое влияние на всех участников процесса конкуренции, распространяемое косвенным путем с помощью инструментов маркетингового воздействия. Такое влияние улавливается рынком и требует адекватного реагирования со стороны его различных субъектов.

Элементы внешней среды, поддающиеся косвенному воздействию со стороны системы предпринимательства, могут быть объединены в устойчивую и достаточно однородную совокупность с помощью критерия, выражающего ха-

---

<sup>1</sup> От гр. heterogenes – неоднородный по составу.

рактер воздействия (опосредованное). Эта совокупность может характеризоваться как отдельная группа элементов внешней среды – *микроокружающая среда*.

Изучая микроокружающую среду, важно помнить, что она не только испытывает некоторое влияние со стороны конкретного субъекта предпринимательской деятельности и адекватно реагирует на его поведение на рынке, но и оказывает заметное формирующее влияние на стиль и характер предпринимательской деятельности. Микроокружающая среда как бы находится в фокусе рыночных процессов, отражающем наиболее существенные рыночные колебания. Ее элементы пребывают в состоянии постоянного взаимовлияния, когда каждый из них способен обуславливать изменения в поведении другого, но и вынужден приспособливаться к этим изменениям.

Вместе с элементами микроокружающей среды во внешней среде субъекта предпринимательства отражается влияние факторов, имеющих более «жесткий» характер. Эти факторы (их можно назвать факторами макроокружающей среды) имеют ограничивающие, а иногда и стимулирующие свойства, но в любом случае, это свойства, проявляющиеся в одном направлении – от элемента среды к конкретному субъекту предпринимательской деятельности.

Важнейшей особенностью таких факторов является отсутствие возможности для какого-либо воздействия на них со стороны отдельных субъектов рынка, и наоборот – необходимость в приспособлении к формируемым ими условиям. Безусловно, в общетеоретическом плане, вряд ли правомерно говорить о полном отсутствии возможности для воздействия на какие-либо факторы, так как все элементы социально-эколого-экономических систем находятся в единстве и динамической взаимосвязи. Можно говорить лишь об очень незначительном воздействии, практически не имеющем проявления в практике предпринимательства, и которым можно пренебречь при решении конкретных управленческих задач. Так, например, нельзя не отметить влияние предпринимательства, как явления, и субъектов предпринимательства, как его представителей, на характер правовой и нормативной базы. Субъект предпринимательства высказывает предпочтение той или иной форме государственного устройства, обладающей нормативно-правовыми рычагами, участвует в создании определенного общественного мнения, наконец, отдает свой «голос» представителям той или иной политической платформы, но вряд ли можно утверждать, что его позиции и действия могут иметь существенное, формирующее значение. Более целесообразен и плодотворен прогноз и учет государственно-регулируемых правовых процессов, чем попытки их приспособления к собственным интересам. Факторы макросреды, таким образом, образуют некий ограничительный сегмент, требующий изучения со стороны предпринимательских структур и активного приспособления.

*Макроокружающая внешняя среда* включает широкую совокупность элементов: природных, демографических, экономических, экологических, научно-технологических, законодательных, национальных и т. д. Они имеют различный характер и социально-экономическую природу и оказывают различное воздействие на тот или иной вид производственной и предпринимательской

деятельности.

Чтобы выделить факторы, обуславливающие параметры конкретного предпринимателя, необходимо располагать научно обоснованной классификацией, отражающей структуру макрофакторов. В основу такой классификации могут быть положены пять крупных групп элементов, отражающих различные стороны социально-экономических взаимоотношений (Рис. 1.6).

Каждый из этих элементов обладает собственной многокомпонентной структурой. Группа, объединяющая *научно-технические элементы* отражает уровень научно-технического развития, накладывающий технические и технологические ограничения на конкретный вид предпринимательства. Так, в условиях российского рынка заметно ограничивающее влияние уровня развития информационных технологий, охватывающее практически все области предпринимательской деятельности.

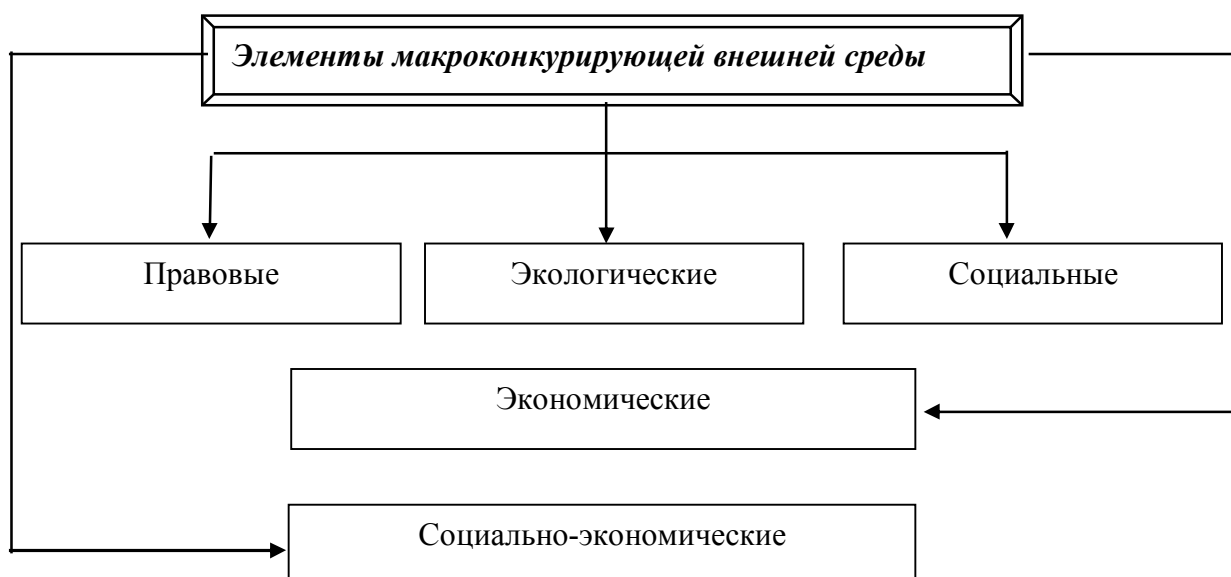


Рис.1.6 – Структура элементов макроокружающей внешней среды

*Экономические элементы* обуславливают, в первую очередь, объем денежных средств, которые потребитель может направить на рынок конкретного товара и которые формируют условия спроса и емкость данного рынка. Действие этих элементов определяет и структуру спроса, включающую различные виды товаров, соответствующих потребительским предпочтениям и доступных по цене.

Экономические факторы макросреды охватывают и сформировавшийся рынок труда, наличие свободных рабочих мест и, следовательно, избыток или недостаток рабочей силы, что влияет на уровень заработной платы работников.

К числу экономических факторов можно отнести особенности развития производственной сферы. При этом важно рассматривать два аспекта развития производственного базиса: отраслевой и региональный. В отраслевом аспекте изучается производственная, технологическая и организационная иерархия от-

раслевой структуры, ее ретроспективная динамика и перспективы. В региональном – требуется изучение характера размещения производительных сил и конкретных объектов производственной инфраструктуры, определяющих структуру предложения в границах конкретного региона, особенности материально-технической базы производственных процессов, оказывающих влияние на показатели эффективности производственной и всей предпринимательской деятельности. Учитывая особенности российского рынка, важно выделить в качестве особого структурного элемента производственно-транспортную инфраструктуру, ее мощность, протяженность, техническую оснащенность, а также действующие тарифы на перевозки.

Экономическая ситуация формируется под влиянием политических факторов. Способы управления экономикой и обуславливаемая ими экономическая обстановка являются, в какой-то мере, отражением политических целей и задач, решаемых правительственными органами. Политические факторы иногда рассматривают как самостоятельные средоборазующие факторы, однако их влияние на условия конкретного бизнеса проявляется обычно посредством других факторов, в частности – экономических, накладывающих четко очерченные ограничительные рамки на многие параметры предпринимательской деятельности.

Политическая ситуация оказывает влияние на другие факторы внешней среды: социальные, правовые, экологические. Наибольший «политический импульс» испытывает на себе *правовая среда*. Виды законов и других правовых актов являются, как правило, следствием политических процессов, лоббирования и общественно-политического давления. Правовые документы любого вида всегда являются «жесткими» и однозначными ограничителями предпринимательства.

Политические факторы оказывают влияние на экологическую ситуацию, в частности в виде протекционизма по отношению к общественным движениям в области борьбы за сохранение и восстановление окружающей среды. Таким образом, политические факторы распространяют свое влияние, минуя несколько ступеней – с помощью экономических, правовых или иных характеристик. При этом можно допустить их отсутствие в представленной структуре элементов, где выделены те, что находятся в непосредственном контакте с предпринимательским звеном.

Расширенную совокупность элементов объединяют *экологические факторы*. Выражающие взаимоотношения между обществом и природой, они включают три самостоятельные подгруппы элементов:

- природно-климатические;
- природно-ресурсные;
- природоохранные.

Природно-климатические факторы выражают особенности географического местоположения потребительского рынка и удовлетворяющих его спрос предпринимательских структур. Важно отметить, что природные условия, в которых функционирует потребитель и предприниматель, могут не совпадать.

Природно-ресурсные факторы связаны с наличием, объемом, качеством и

условиями использования всех видов природных ресурсов, используемых в предпринимательской деятельности. В их числе: природное сырье, запасы воды, топлива, энергии.

Природоохранные компоненты выражают степень загрязнения экосистемы, окружающей территорию потребительского рынка, включающей все ее компоненты. Влияние природоохранных факторов выражается как в фиксированной степени экологического загрязнения, так и в форме, обуславливающей тип общественного поведения в отношении экологических проблем.

С точки зрения современной социально-этической потребности, наиболее пристального внимания заслуживают *социальные элементы* макроокружающей внешней среды. Их группа, пожалуй, наиболее многочисленна. Пытаясь дать расширенную характеристику ее структуре, экономической природе и характеру воздействия на предпринимательскую деятельность, можно выделить две подгруппы:

- элементы, имеющие материально-вещественную форму выражения;
- элементы, не имеющие такой формы.

В первой подгруппе представлены конкретные объекты социальной инфраструктуры конкретного рынка. К числу таких объектов можно отнести широкую совокупность систем и сетей, обеспечивающих жизнедеятельность индивидуума, их групп и общества в целом. Это объекты инженерного обеспечения, культурно-бытовой сферы, общественного транспорта, охраны общественного порядка, регионального и местного управления. Их наличие и отсутствие формируют условия для определения способа ведения предпринимательской деятельности, ее масштабов и территориальной специфики. Так, например, при отсутствии широкой и разнообразной эффективно функционирующей инфраструктуры, затруднительно или практически невозможно развитие некоторых видов бизнеса (туристической деятельности, производство бытовых услуг, некоторые виды строительного производства).

Ко второй подгруппе относятся элементы так называемой социально-духовной среды. Именно они формируют психологический климат, общественные предпочтения, вкусы и пристрастия.

В социально-духовной среде можно выделить исторические традиции, присущие территориальному образованию, в границах которого концентрируется целевой сегмент потребителей, этические нормы, тип общественного устройства, мировоззрения и нравственные устои. К социально-духовной среде можно отнести национальные, расовые, религиозные особенности потребителей, обуславливающие специфику социального поведения и образа жизни.

Социальные элементы внешней среды формируют социальный базис предпринимательства в форме инфраструктурных объектов и спроса потребителей конкретных товаров. Эти же элементы приобретают особое значение при решении проблем конкуренции, определении конкурентоспособности фирмы на рынке. Известно, что наиболее действенными методами конкурентной борьбы являются ценовые и неценовые методы. При этом к неценовым методам относятся повышение качества товара и совершенствование его параметров, наиболее значимых для потребителя. Однако по мере развития рынка, активизации



предпринимательской деятельности и постепенного удовлетворения спроса на различные товары ставится задача использования дополнительных методов конкуренции. К числу таких методов можно отнести конкуренцию, основанную на укреплении имиджа и общественном признании фирмы производителя. Такие методы наиболее эффективны в рамках предметной (маркетинговой) конкуренции, когда товары, присутствующие на рынке близки или полностью идентичны по качественным характеристикам или высокая платежеспособность целевого рынка отодвигает на задний план ценовые факторы.

Конкурируя на основе имиджа, являющегося самостоятельной социально-психологической характеристикой, фирма концентрирует внимание на социальных (а точнее – социально-духовных) компонентах, на основе которых строится программа формирования общественного мнения по отношению к фирме, ее склонности и стремлению к решению общественных задач, предпринимательской этике и общей культуре. Реализация подобной программы обеспечивает создание дополнительных конкурентных преимуществ, объективно необходимых в активной конкурентной среде.

Внешняя макросреда характеризуется следующими укрупненными группами элементов: социально-экономической политикой государства ( $V_{с.э.}$ ); научно-техническим уровнем (достижения) ( $V_{н.т.}$ ); демографической обстановкой ( $V_{д.}$ ); уровнем нравственности и культуры ( $V_{к.н.}$ ); уровнем общего и специального образования ( $V_{об.}$ )<sup>1</sup>.

Опыт становления рыночной экономики в России позволяет выявить следующие основные тенденции изменения факторов внешней среды предпринимательской деятельности:

- положительного изменения фактора ( $V_{р.д.}$ ) связаны с отработкой и дальнейшим совершенствованием законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность;
- положительного изменения фактора ( $V_{р.т.}$ ), связанного с увеличением (незначительным) платежеспособного спроса;
- отрицательной динамики фактора ( $V_{к.с.}$ ), связанной с формированием конкурентной среды, с ростом конкуренции;
- отрицательной тенденции изменения фактора состояния сырьевых ресурсов ( $V_{р.с.}$ ), связанной с увеличением их стоимости и стоимости их транспортировки;
- отрицательной тенденции изменения параметров рынка трудовых ресурсов ( $V_{т.р.}$ ), связанной с ухудшением их качества и стоимости;
- положительной (на перспективу) тенденцией изменения рынка финансов ( $V_{р.ф.}$ ), их большей доступностью и снижения стоимости кредита.

*Внутренняя среда субъектов предпринимательства* охватывает широкий круг элементов представляющих совокупность внутренних условий функционирования субъекта предпринимательской деятельности и полностью зависит от субъекта предпринимательства. Когда речь идет о внутренней среде субъекта предпринимательства, то имеется в виду:

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Асаул А. Н., Скуматов Е. Г., Локтева Г. Е. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей / Под ред. д.э.н., проф. А.Н. Асаула. – СПб.: «Гуманистика», 2004. – 256 с.

- наличие капитала (как собственного, так и инвестированного);
- выбор объекта предпринимательской деятельности и организационно-правовой формы хозяйственной деятельности;
- организационная структура организаций;
- рациональность и эффективность предпринимательской деятельности и т. д.

Когда речь идет о внутренней среде предпринимательской организации то подразумевается ее структура, охватывающая не только управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности, но и на совершенствование технологий реализуемых процессов, с помощью которых предпринимательская активность (энергия), материалы и информация преобразуется в конечный продукт предпринимательской организации.

При формировании внутренней среды субъектов предпринимательства обычно выделяют две ее составляющие: ситуационные факторы и элементы внутренней среды.

Элементы внутренней среды – это составные части организации, необходимые для достижения целей. *Основные элементы внутренней среды организации представлены на Рис. 1.7.*

Внутренняя среда субъектов предпринимательской деятельности характеризуется параметрами состояния его основных элементов, определяющих ее потенциал ( $P_{б.е.}$ ), его способность функционировать в определенных внешних условиях<sup>1</sup>. В качестве основных внутренних факторов субъекта предпринимательства рассматриваются:

- параметры продукции (товаров, работ, услуг) –  $P_t$ ;
- параметры производства –  $P_{п}$ ;
- параметры ресурсного обеспечения –  $P_p$ ;
- параметры системы управления –  $P_y$ ;
- параметры системы сбыта –  $P_c$ ;
- параметры, характеризующие финансовое положение –  $P_{ф}$ .

Представленные в наборе параметры создают пространство состояния системы. Все параметры (факторы) находятся в определенной взаимозависимости. Рассмотрим, прежде всего, взаимосвязь параметров макро- и микросреды, в которой функционирует субъект предпринимательства.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Завлин П.Н., Васильев А.В., Кноль А.И. Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов. – СПб.: Наука, 1995; Казанский Ю.Н. Строительство в США и России: экономика, организация, управление. Научный центр корпорации «Двадцатый трест». – СПб.: «Двадцатый трест», 1995.

<sup>2</sup> Келлер Т. Концепции холдинга: организационные структуры и управление. – Обнинск: ГЦПИК, 1998; Куприянова И.В., Михайлушкин А.И. Об особенностях предпринимательской деятельности в строительстве. Экономическая политика в области жилищного строительства в условиях рыночных отношений. – СПб.: СПбГИЭА, 1994; Удалов В.П. Малый бизнес как экономическая необходимость: В 2 кн. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002.

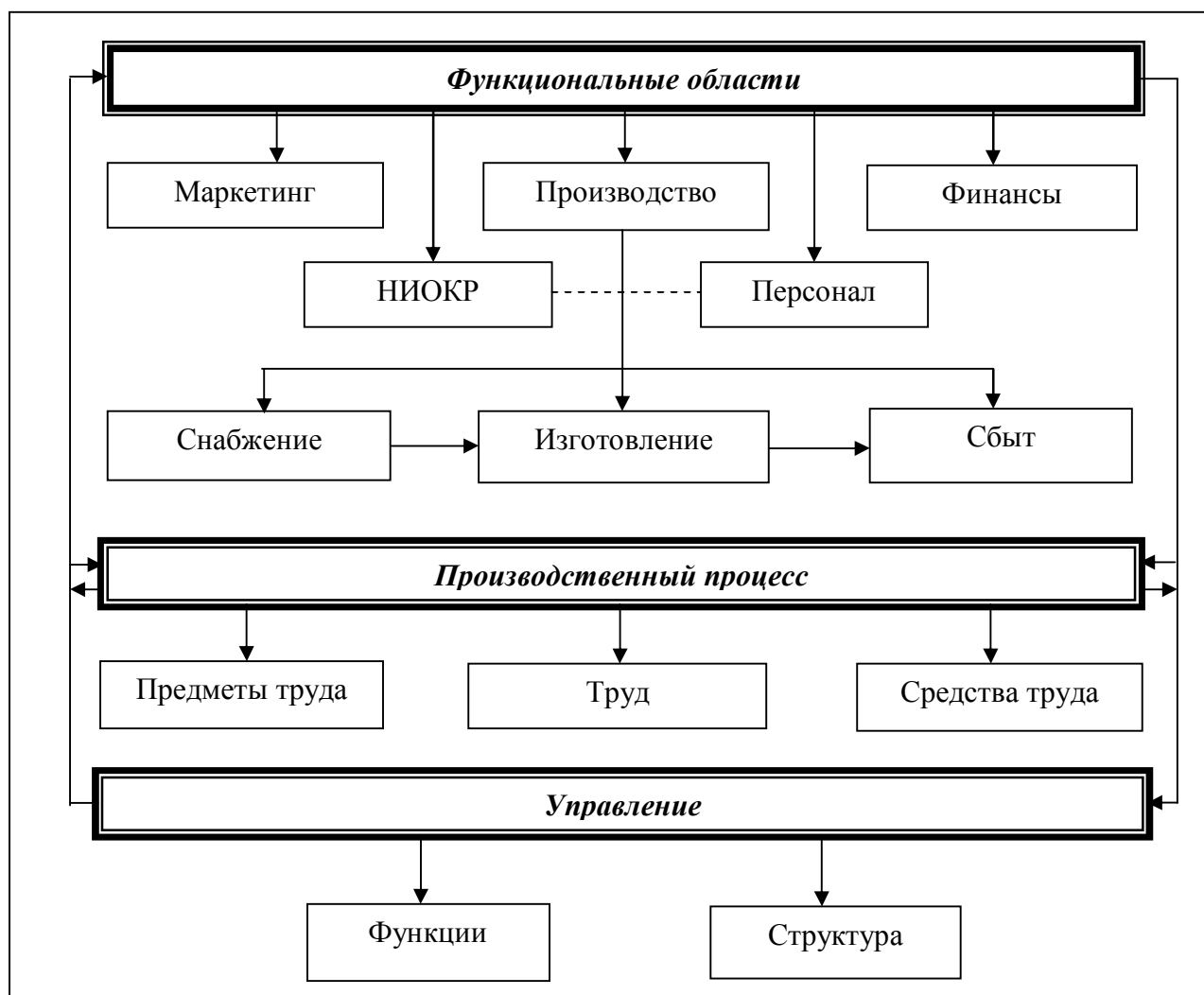


Рис. 1.7. – Основные элементы внутренней среды организации<sup>1</sup>

Так, социально-экономическое положение страны ( $V_{c.э.}$ ) в значительной степени определяет:

- принципы, методы, инструментарий регулирования предпринимательской деятельности, законы, нормы, правила, инструкции и т. д. ( $V_{p.б.}$ );
- величину и структуру платежеспособного спроса на продукцию субъектов предпринимательства ( $V_{p.т.}$ );
- возможности для развития предпринимательства, которые способствуют росту или сокращению количества субъектов предпринимательской деятельности;

<sup>1</sup> Асаул А.Н. Предпринимательская деятельность в строительном комплексе. – СПб.: Экономические науки, 1996.

- налоговую и таможенную политику в отношении сырьевых отраслей и соответственно влияет на количественные и ценовые параметры сырьевых рынков (топливо, металл, лес и т. д.) ( $V_{p.c.}$ );

- уровень занятости в стране, регионах, среди людей разных профессий; стоимость рабочей силы, то есть ситуация на рынке трудовых ресурсов ( $V_{т.р.}$ );

- наличие финансовых ресурсов в стране и кредитную политику, то есть состояние рынка финансов;

- ассигнование на развитие науки и техники, то есть влияет на рынок научно-технической продукции (новых технологий и т. д.) ( $V_{н.т.}$ ).

Уровень научно-технического развития определяет:

- состояние рынка научно-технической продукции, наличие новых идей, технологий, разработок, товаров и т. д. ( $V_{p.н.т.}$ );

- возможности создания новых бизнес-единиц, базирующихся на реализации новых разработок и т. д. ( $V_{к.с.}$ ).

Демографическая ситуация в стране ( $V_{д.}$ ) влияет на:

- структуру платежеспособного спроса ( $V_{p.т.}$ ), на состояние рынка трудовых ресурсов ( $V_{т.р.}$ ).

Состояние нравственности и культуры общества ( $V_{н.к.}$ ):

- на метод регулирования бизнеса ( $V_{p.б.}$ ), на состояние трудовых ресурсов ( $V_{т.р.}$ ).

Направленность, структура, качество и стоимость образования ( $V_{о.б.}$ ) влияет на:

- состояние рынка трудовых ресурсов ( $V_{т.р.}$ ).

Факторы внешней среды определенным образом влияют на параметры внутренней среды, определяющие потенциал предприятия:

- на финансовый потенциал бизнес-единицы ( $\Pi_{ф.}$ ) влияет налоговое, таможенное законодательство и т. д. ( $V_{p.б.}$ );

- на технологические возможности субъекта предпринимательской деятельности влияют состояние рынка научно-технической продукции ( $V_{p.н.т.}$ ) и рынок финансов ( $V_{p.ф.}$ );

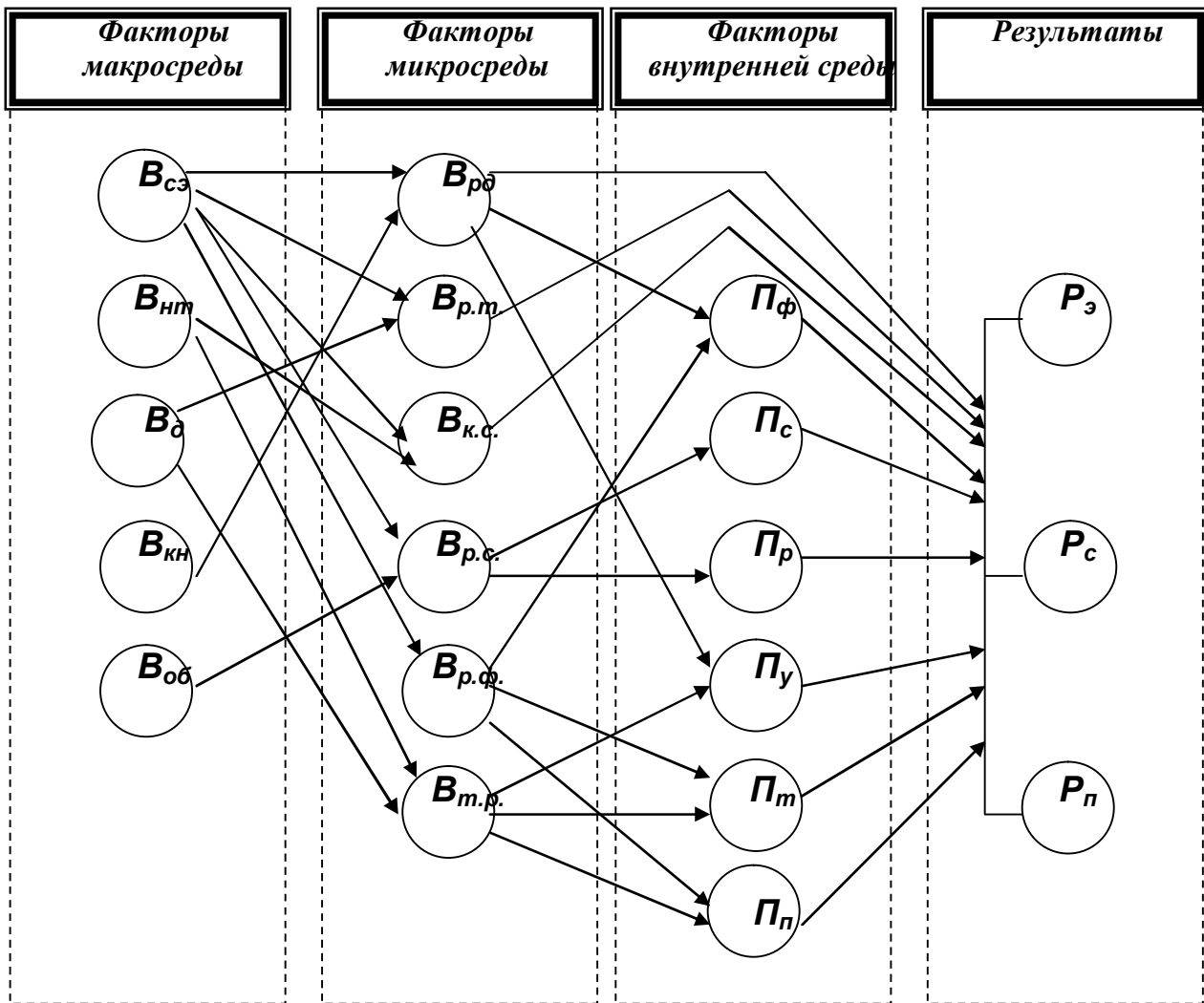
- на потенциал продукции ( $\Pi_{п.}$ ) влияет состояние рынка научно-технической продукции ( $V_{p.н.т.}$ ); финансовые возможности ( $\Pi_{ф.}$ ); доступность сырья ( $V_{p.c.}$ );

- на кадровый потенциал субъекта предпринимательства ( $\Pi_{к.}$ ) влияет рынок трудовых ресурсов ( $V_{т.р.}$ );

- на управленческий потенциал субъекта предпринимательства ( $\Pi_{у.}$ ) влияет рынок трудовых ресурсов ( $V_{т.р.}$ ) и рынок научно-технической продукции ( $V_{p.н.т.}$ ).

Проведенный выше анализ показывает взаимосвязь и значительную взаимобусловленность факторов внешней и внутренней среды (рис.1.8).

Для лучшего понимания проблем, стоящих перед субъектами предпринимательской деятельности, и определения путей их решения авторами проведен анализ тенденции изменения параметров внешней и внутренней среды их функционирования.



**Рис.1.8** – Взаимосвязь параметров внешней, внутренней среды и результатов функционирования субъекта предпринимательской деятельности

Анализ проводился на экспертной основе. В качестве экспертов выступали тридцать экспертов, представляющих различные субъекты предпринимательской деятельности, которые ответили на вопросы специальной анкеты. Состояние отобранных выше факторов внешней среды оценивалось следующим образом:

- удовлетворяющее требованиям благоприятности предпринимательской деятельности (У);
- не удовлетворяющее требованиям благоприятности предпринимательской деятельности (Н).

Тенденции изменения факторов внешней среды оценивались:

- положительно для предпринимательской деятельности (П);
- отрицательно для предпринимательской деятельности (О);
- без изменений (стабильность) (С).

Изменения внешней макросреды обусловлены следующим:

- положительной тенденцией экономики государства ( $V_{с.э.}$ );



- положительным изменением научно-технической сферы;
- появлением новых научных разработок, новой технологии (НОУ-ХАУ);
- отрицательными тенденциями изменения демографической обстановки: уменьшением численности и старение населения;
- сохранением низкого уровня нравственности и культуры.

Результаты экспертного анализа тенденций изменения факторов внешней макро- и микросреды субъектов предпринимательской деятельности приводится в Табл. 1.2.

Таблица 1.2

Оценка (экспертное) состояния и тенденций изменения параметров внешней среды субъектов предпринимательской деятельности.

Факторы внешней среды	Условное обозначение	Оценка состояния	Оценка тенденций изменений
1	2	3	4
Социально-экономическое положение в стране	В <sub>с.э.</sub>	У	П
Научно-технический уровень развития	В <sub>н.т.</sub>	У	П
Демографическая обстановка	В <sub>д.о.</sub>	Н	О
Состояние нравственности и культуры	В <sub>н.к.</sub>	Н	С
Законы, правила, нормы, регулирующие предпринимательскую деятельность	В <sub>р.б.</sub>	У	П
Состояние рынка товаров и услуг (платежеспособного спроса)	В <sub>р.т.</sub>	У	П
Состояние конкурентной среды	В <sub>к.с.</sub>	У	С
Состояние рынка трудовых ресурсов	В <sub>т.р.</sub>	У	С
Состояние рынка финансов	В <sub>р.ф.</sub>	Н	П
Состояние рынка сырья	В <sub>р.с.</sub>	У	О

Внутренние факторы связаны, прежде всего, со степенью прогрессивности продукции, состоянием техники, технологий; с квалификацией работников; с эффективным использованием основных средств производства и их соответствием научно-техническому уровню и т.д.

Экспертная оценка тенденций изменения факторов внутренней среды приводится в Табл. 1.3.

Воздействие внешних и внутренних факторов на функционирование субъектов предпринимательской деятельности вызывает необходимость решения двух видов задач:

- повышение эффективности их текущей производственно-хозяйственной деятельности;
- обеспечение эффективности развития на определенную перспективу;
- снижение рисков (опасностей, угроз).

Оценка (экспертная) тенденций изменения факторов внутренней среды субъектов предпринимательской деятельности

Факторы	Условное обозначение	Оценка состояния	Тенденции
Потребительские свойства товара (услуги)	П <sub>п</sub>	Инд.	О
Технологические возможности	П <sub>т</sub>	Инд.	О
Кадровый потенциал	П <sub>к</sub>	Инд.	Инд.
Управленческий потенциал	П <sub>у</sub>	Инд.	Инд.
Финансовый потенциал	П <sub>ф</sub>	Инд.	Инд.

Под воздействием внутренних и внешних факторов возникают определенная дестабилизация, несоблюдение экономических принципов рациональной производственно-хозяйственной деятельности. В этой ситуации перед субъектами предпринимательской деятельности возникают проблемы (Рис.1.9).

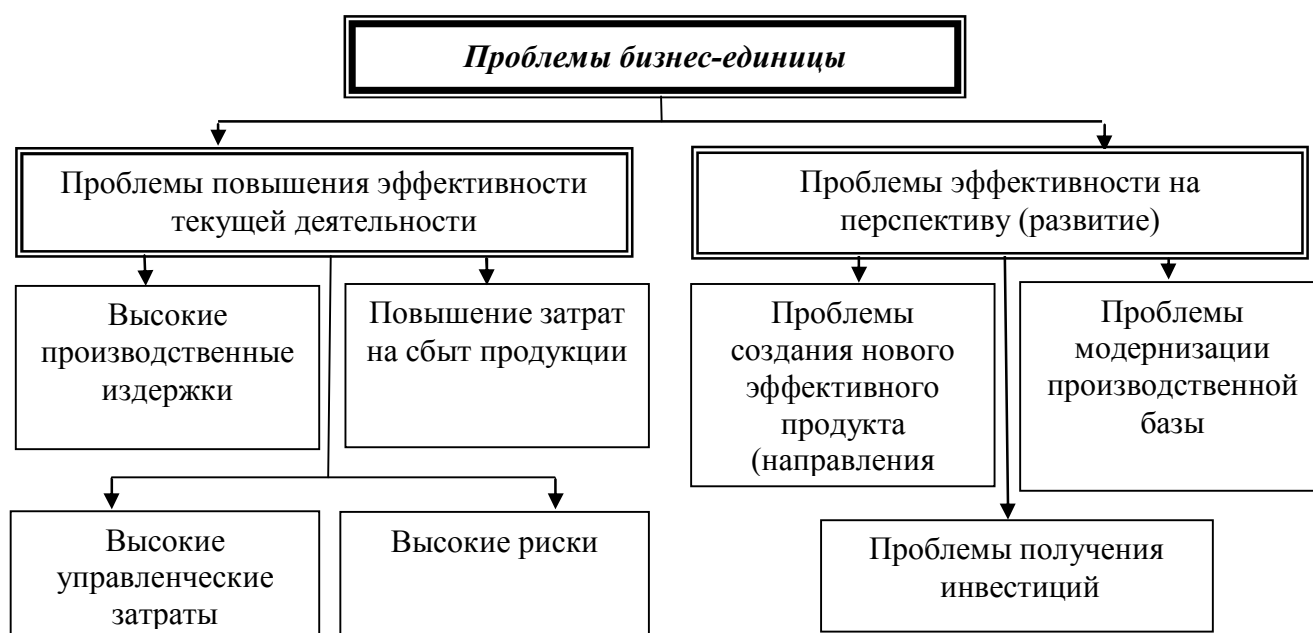


Рис. 1.9 Экономические проблемы бизнес-единицы субъектов предпринимательской деятельности

В качестве основных методов снижения производственных издержек можно предложить:

- оптимизацию загрузки производственных мощностей (увеличение сменности, коэффициента загрузки и т. д., сокращения простоев оборудования);
- повышение производительности труда за счет внедрения рациональных трудовых приемов и ликвидации потерь рабочего времени;
- обеспечение оптимального использования всех производственных ресурсов (сырья, площадей, энергии);
- сокращение производственного цикла, незавершенного производства;

- оптимизацию складских запасов;
- повышение качества и сокращение брака.

Снижение управленческих расходов может быть достигнуто за счет:

- рационализации организационной структуры бизнес-единицы;
- рационального разделения и кооперации управленческого труда;
- оптимизации управленческого аппарата;

автоматизации и компьютеризации управленческого труда

Ситуационные факторы *внутренней среды субъекта предпринимательской деятельности* – это внутренние переменные, которые создаются предпринимателем исходя из анализа внешней среды и используются для определения граничных условий функционирования предпринимательской организации. К основным ситуационным факторам относятся:

- корпоративная культура;
- внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство);
- цели предпринимательства.

Рассмотрим их.

*Культура* – это совокупность производственных, общественных и духовных потребностей людей, или высокий уровень чего-нибудь, высокое развитие, умение<sup>1</sup>. Существует еще множество определений, однако, по сути, они сводятся к тому, что культура – это понятие, интегрирующее различные аспекты жизни, деятельности, поведения людей, их объединений общества в целом на определенном историческом этапе своего развития.

Любая культура, том числе и предпринимательская содержит два основных аспекта: ценности и процедуры. Ценности – это этические идеалы, качества, являющиеся высшими нравственными категориями. Процедура – это официально зафиксированные и неписанные правила поведения, основанные на указанных ценностях.

В настоящее время используются термины «культура предпринимательства», «культура предприятия (фирмы)», «хозяйственная культура», «корпоративная культура», «организационная культура». Все это идентичные понятия, под которыми понимается духовная жизнь людей в предпринимательской среде, в организации, их идейное нравственное состояние, ощущения, мышление и действия.

*Хозяйственная культура* – это как бы проекция экономики на сферу культуры; верно также обратное утверждение, согласно которому она является проекцией культуры на сферу экономики. Другими словами, культурная компонента экономической деятельности (хозяйственная культура) неотделима от самой этой деятельности, является ее необходимой предпосылкой и способна активно воздействовать на нее, усиливая или замедляя развитие экономики. Точно так же можно утверждать, что экономическая составляющая культуры (хозяйственная культура) воздействует на всю культурную среду данного общества (включая науку, искусство, религию), причем прямо, непосредственно отражается на тех сферах культуры, которые наиболее тесно связаны

---

<sup>1</sup> С.И. Ожегов Словарь русского языка

*Корпоративная культура* — это система (не обязательно формализованная) общепринятых в компании и оберегаемых ее членами (не всегда осознанно) культурно-этических, моральных и других постулатов в отношении целей, дела, внутрифирменных взаимоотношений и взаимодействия с окружением (клиентами, партнерами, конкурентами, госструктурами, обществом в целом). Система данных постулатов находит свое выражение в сложившихся спонтанно или осознанно культивируемых и заявляемых (декларируемых) компанией и ее членами ценностях и убеждениях, нормах, принципах, правилах, процедурах, стандартах, а также в обычаях, традициях, манерах, ритуалах. Корпоративная культура – многофакторная субстанция, и поэтому она всегда индивидуальна, а значит, как правило, является одним из факторов, который придает организации индивидуальные черты<sup>1</sup>.

Существует много подходов к анализу содержательной стороны той или иной корпоративной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой корпоративной культуре:

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- мировоззрение;
- развитие и самореализации работника;
- трудовая этика и мотивирование.

Приведенные характеристики корпоративной культуры в совокупности указывают на нетрадиционные, но весьма эффективные способы управления, когда на помощь руководителю приходят корпоративная идеология, система организационных ценностей.

И в заключение необходимо отметить, что, как показало исследование российских психологов<sup>2</sup>, более 60 % организаций предпочитают, чтобы их компания чем-то выделялась, имела свои принципы. Что любопытно, порой работники компаний считают, что лучше иметь даже негативно воспринимаемую обществом корпоративную культуру, чем не иметь никакой. Что ж, желание идентифицировать себя с коллективом по-прежнему остается одной из самых сильных личностных мотиваций.

В настоящее время не только в теоретических исследованиях, но и на практике уделяется больше внимание не только предпринимательству как особому виду хозяйственной деятельности в условиях концентрации и создания для себя лучших условий хозяйствования посредством рыночного обмена, но и *внутри-*

---

<sup>1</sup> Имамбаев Н. Правильное формирование «правильной» организационной культуры // Управление компанией. – 2003. – № 3. – С. 54-58.

<sup>2</sup> Ермошкин А. Организация как культурный феномен // Управление компанией. – 2006. – № 2. – С.16.

*фирменному предпринимательству – интрапренерству*<sup>1</sup>. Необходимо обратить внимание на то, что *внутреннее предпринимательство следует рассматривать как внутренний переменный ситуационный фактор, который задается руководителем организации, исходя из анализа внешней среды, и используется для достижения организацией конкурентных преимуществ.*

Выделение интрапренерства как особого вида предпринимательской деятельности лишает предпринимательство бытия, превращая его в то «возникающий, то исчезающий фантом».<sup>2</sup>

Возникновение интрапренерства (Рис. 1.10), во-первых, обусловлено объективными тенденциями социально-экономического развития общества, когда доминирующими для многих становятся социальные аспекты мотивации деятельности человека, когда люди стремятся к самостоятельности, самовыражению. Они хотят реализовать эти потребности, получить больше самостоятельности в своей организации в рамках ее организационной структуры. Недооценка этих желаний может привести к снижению интереса к выполняемой работе и уходу из организации наиболее способных и перспективных работников в поисках возможности для самореализации и творчества.

Во-вторых, причиной интереса к интрапренерству стала тенденция необходимости внедрения новых технологий с целью увеличения конкурентных преимуществ.

В крупных организациях, работающих достаточно стабильно и успешно, как правило, сдерживается новаторство, блокируются нововведения, могут игнорироваться инициативы, особенно, если они не связаны непосредственно с основной деятельностью организации, то есть наблюдается консерватизм. Организации с традиционной структурой управления чаще всего действуют на основе четкого иерархического соподчинения и набора инструкций, всесторонне регламентирующих их жизнедеятельность.

---

<sup>1</sup> Термин «интрапренер» был введен американским исследователем Г. Пиншо и в дальнейшем получил развитие: *entrepreneur* – человек, который идет на риск при создании новой организации или внедрении новой идеи, продукта или услуги; *entrepreneurship* – предпринимательская деятельность, проводимая внутри крупной фирмы или иного большого делового предприятия; *entrepreneurial manager* – менеджер, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования на своем предприятии.

<sup>2</sup> Штайльманн К. Новая философия бизнеса. – Т. II. – Риски и успех предпринимательства в постсоциалистическом обществе. – Москва–Берлин: Российское психологическое общество, 1998. – С. 175; Предпринимательство в XX веке / Под ред. А.А. Дынкина. – М.: Наука, 1992. – С. 312; Милер А.Е., Чуканова С.Н. Интрапренерство. – Омск: Изд-во Омского ун-та, 1998.





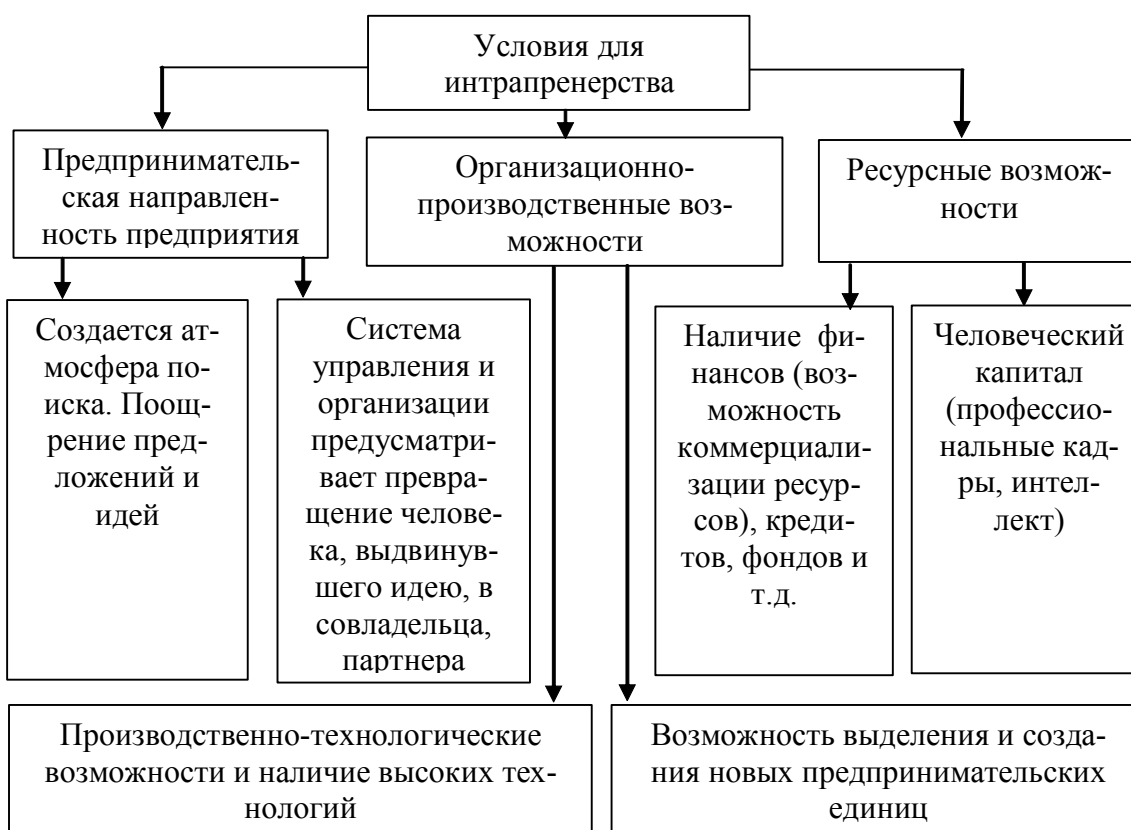
**Рис. 1.10** – Потребности, формирующие предпосылки для возникновения интрапренерства

В организациях предпринимательского<sup>1</sup> типа руководителем создается атмосфера поиска, поощряются выдвигаемые идеи, предложения и новые решения. Развитие духа интрапренерства обеспечивает эффективное развитие предпринимательской организации и позволяет достичь конкурентных преимуществ по сравнению с другими организациями.

С социально-психологических позиций предпринимательская деятельность – это средство реализации потребностей личности в независимости, богатстве, престижной работе, положении в обществе. В некоторых организациях создаются условия для превращения человека, выдвинувшего предпринимательскую идею, в совладельца фирмы – партнера; существуют и другие виды заинтересованности. Индивидуальный предприниматель может реализовать эти потребности полностью. В партнерском бизнесе они несколько ограничены, поэтому в предпринимательской организации для интрапренера должны быть созданы определенные условия, обеспечивающие реализацию его новаторских идей (Рис. 1.11).

<sup>1</sup> Предпринимательская организация – это организация, которая активно идет на реализацию всех возможных предпринимательских идей.

Под *внутрифирменным* предпринимательством понимается реализация предпринимательских целей внутри существующей коммерческой организации, выпускающей определенную продукцию (работы или услуги), в которой руководителем создаются условия для выдвижения и реализации новаторских предпринимательских идей по коммерциализации новых технических, технологических и иных достижений, выделяются ресурсы (интракапитал)<sup>1</sup> для их реализации, и оказывается всесторонняя помощь для практической реализации идеи.



**Рис.1.11** – Условия для возникновения партнерства интрапренера и организации предпринимательского типа

Внутрифирменное предпринимательство можно рассматривать как деятельность по производству и реализации продукции (работ) на основе интеграции предпринимательской инициативы и возможностей коммерческой организации. *Человек, иницилирующий и ведущий свою предпринимательскую деятельность в рамках действующей организации – это интрапренер.*

Сущность деятельности интрапренера состоит в том, что он не ждет каких-либо изменений в деятельности организации и лишь потом реагирует на них соответствующим образом, а «заставляет» происходить выгодные для коммерческой организации изменения, то есть перестраивает обычный процесс в предпринимательский, инновационно-интрапренерский.

<sup>1</sup> Интракапитал – капитал, необходимый для реализации идей, лежащих в основе внутрифирменного предпринимательства.

Этапы взаимодействия интрапренера и организации предпринимательского типа представлены в Табл. 1.4.

В соответствии с основными фазами становления внутрифирменного предпринимательства весь процесс совершенствования предпринимательской организации складывается из следующих стадий:

- анализ предпосылок для развития внутрифирменного предпринимательства;
- создание условий для формирования внутрифирменного предпринимательства;
- создание структуры внутрифирменного предпринимательства;
- формирование системы взаимосвязи и взаимодействия партнеров в рамках внутрифирменного предпринимательства.

Таблица 1.4

Этапы взаимодействия интрапренера и организации предпринимательского типа

<i>Интрапренер</i>	<i>Характер связи</i>	<i>Организация предпринимательского типа</i>
Зарождение предпринимательской идеи (ПИ)		
1. Формирование ПИ		
		2. Определение потенциала организации для реализации ПИ
Реализация ПИ		
3. Разработка путей эффективного использования ресурсов для реализации ПИ	← партнерство →	3. Предоставление необходимых ресурсов для реализации ПИ
Функционирование ПИ		
4. Контроль за функционированием ПИ	← партнерство →	4. Получение прибыли от реализации ПИ
5. Получение вознаграждения за реализацию ПИ по итогам функционирования		
Завершающая стадия функционирования ПИ		
6. Формирование новой ПИ в случае решения о диверсификации	← партнерство (при диверсификации) нет (при ликвидации) →	6. Диверсификация или ликвидация ПИ

Сущность внутрифирменного предпринимательства можно характеризовать с двух точек зрения:

- с точки зрения предпринимательской организации – как метод управления в организации, в основе которого заложена инициатива исполнителей, а не администрирование. При этом необходимо учитывать, что высшее руководство предпринимательской организации все же оставляет за собой функции контроля;

– с точки зрения субъекта реализации – как форма экономической активности интрапренера.

В неоклассической экономической теории процесс преобразования исходных ресурсов в готовый продукт осуществляла автономная юридически экономическая организация (предприятие). В современных условиях изменяется видение базовой модели организации. Она заменяется моделью кооперации и интеграции. Такая модель характеризуется тем, что в поведении субъектов предпринимательства выявляется тенденция к кооперации производства и корпоративизации предприятий<sup>1</sup>. Устойчивость этой тенденции позволяет утверждать, что важнейшими элементами рыночной экономики новейшего периода выступает совместное функционирование субъектов предпринимательства в рамках предпринимательских сетей.

Для изучения сложных объектов и проблем их функционирования и развития служит системный подход и системный анализ. Данный подход к исследованию объекта представляет собой конкретизацию материалистической теории познания и позволяет формализовать на определенных принципах процесс анализа, подготовки и обоснования путей решения выявленных проблем. Он позволяет лучше понять происходящие процессы функционирования субъектов предпринимательства и причины их вхождения в предпринимательские сети, дать их формализованное описание. Для регулирования процесса формирования и функционирования предпринимательских сетей необходим переход от частных эмпирических зависимостей и связей к созданию и формализации логического описания общей картины объекта во всей ее сложности и взаимообусловленности.

Системный подход позволяет проводить анализ всех совокупных факторов процесса и выявить их влияние в целом и его отдельных параметров на степень достижения поставленной цели. Состояние системы определяется свойствами основных ее элементов, ее возможностью функционировать для достижения поставленной цели в ответ на входной импульс.

Возможности решения проблем субъектов предпринимательской деятельности за счет вхождения в предпринимательскую сеть представлены в Табл.1.5.

В процессе долгосрочного функционирования субъектов предпринимательской деятельности происходят различного рода изменения параметров организации и внешних условий ее существования. Эти изменения происходят как стихийно, так и под регулирующим воздействием органов власти<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Авдашева С. Б., Дементьев В. Акционерные и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес-группах // Российский экономический журнал. – №1, 2000; Асаул А.Н., Батрак А.В. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе. – СПб.: Изд-во АСВ, СПбГАСУ, 2001.

<sup>2</sup> Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, отношенческая контракция. – СПб.: Лениздат, 1996; Экономико-математические методы и модели планирования и управления. – М.: Знание, 1993; Экономика предприятия и отрасли промышленности. Серия «Учебники, учебные пособия». – Изд. 3-е., перераб. и доп. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1999.

Таблица 1.5.

**Возможности решения проблем субъекта предпринимательства за счет его  
вхождения в предпринимательскую сеть**

№	Задачи	Пути решения
1	2	3
<b>1. Проблемы повышения эффективности функционирования субъекта предпринимательства</b>		
1.1	Снижение производственных затрат	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимизация технических возможностей (<math>\Pi_T</math>) на основе производственной кооперации;</li> <li>- Увеличение кадрового потенциала (<math>\Pi_K</math>) и рост производительности труда за счет углубления специализации производства;</li> <li>- Увеличение финансового потенциала (<math>\Pi_\Phi</math>) за счет доступа к финансовым ресурсам партнеров;</li> <li>- Увеличение конкурентоспособности продукции (цены) за счет ее модернизации при участии партнеров, осуществляющих НИР и ОКР.</li> </ul>
1.2	Повышение качества управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- За счет разработки и реализации совместной стратегии с партнерами;</li> <li>- За счет централизации отдельных управленческих функций (информационных, бухгалтерских, маркетинговых и др.)</li> </ul>
1.3	Повышение эффективности сбыта продукции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- За счет вхождения в предпринимательскую сеть сбытовых организаций;</li> <li>- За счет оптимизации сбытовой сети;</li> <li>- За счет кооперации и концентрации сбытовых процессов в рамках предпринимательской сети.</li> </ul>
1.4	Снижение рисков	<ul style="list-style-type: none"> <li>- При закупке сырья, материалов и комплектующих;</li> <li>- При проведении сбытовых операций.</li> </ul>
<b>2. Проблемы эффективного развития субъекта предпринимательства.</b>		
2.1	Создание нового продукта (новых направлений деятельности)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- За счет налаживания партнерских отношений с организациями, имеющими подразделения НИР и ОКР;</li> <li>- За счет налаживания партнерских отношений с инновационными организациями;</li> <li>- За счет привлечения инвестиций партнеров по предпринимательской сети.</li> </ul>
2.2	Модернизация производственной базы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- За счет производственной кооперации;</li> <li>- За счет привлечения инновационных организаций (НИИ, КБ, ПБ);</li> <li>- За счет привлечения инвестиций партнеров и совместного финансирования.</li> </ul>
2.3	Модернизация, развитие системы сервиса и сбыта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- За счет создания объединений, разветвленной системы сервиса и сбыта на основе объединения и оптимизации соответствующих ресурсов партнеров.</li> </ul>

Под воздействием внутренних и внешних факторов возникают определенные дестабилизации, несоблюдение экономических принципов рациональной производственно-хозяйственной деятельности. В этой ситуации перед субъектом предпринимательской деятельности возникают проблемы. Базовыми фак-



торами их зарождения являются: развитие научно-технического прогресса общества, неравномерное развитие различных отраслей народного хозяйства, снижение нормы прибыли действующего традиционного производства, рост потребностей населения в новых, улучшенных товарах и услугах.

Многие современные проблемы развития субъектов предпринимательства, особенно малых по объему, могут успешно решаться за счет концентрации производства, углубления специализации и разделения труда<sup>1</sup>. В качестве основных методов снижения затрат на производство продукции можно предложить:

- оптимизацию загрузки производственных мощностей (увеличение сменности, коэффициента загрузки и т.д., сокращения простоев оборудования);
- повышение производительности труда за счет внедрения рациональных трудовых приемов и ликвидации потерь рабочего времени;
- обеспечение оптимального использования всех производственных ресурсов (сырья, площадей, энергии);
- сокращение производственного цикла, незавершенного производства;
- оптимизацию складских запасов;
- повышение качества и сокращение брака.

Снижение управленческих расходов может быть достигнуто за счет:

- рационализации организационной структуры субъекта предпринимательской деятельности;
- рационального разделения и кооперации управленческого труда;
- оптимизации управленческого аппарата;
- автоматизации и компьютеризации управленческого труда.

Вхождение субъекта предпринимательской деятельности в предпринимательскую сеть позволяет оптимизировать экономический потенциал всех участников предпринимательской сети, получить синергетический эффект от объединения их ресурсов, перевести конкуренцию межфирменную в конкуренцию объединений (сетей).

Ряд фирм участвуют в межфирменных союзах для того, чтобы лишить конкурента доступа к ресурсам и создать препятствия для третьей фирмы. При этом необходимо учитывать, что межфирменное сотрудничество целесообразно лишь при сохранении контроля за собственным бизнесом, иначе субъект предпринимательской деятельности может оказаться в ситуации игнорирования его интересов ради другого участника предпринимательской сети.<sup>2</sup>

В современных условиях формируются институты, определяющие базовые свойства и правила взаимоотношений субъектов рыночной экономики.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Головина А. Н. Методология разработки проблемы специализации и кооперации, производства в условиях трансформируемой экономики // Известия Уральского университета, 1999.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Асаул А.Н., Скуматов Е.Г., Локтева Г.Е. Предпринимательские сети в строительстве / Под ред. д.э.н., проф. А. Н. Асаула. – СПб.: «Гуманистика», 2005. – 256 с.

<sup>3</sup> Головина А.Н. Методология разработки проблемы специализации и кооперации, производства в условиях трансформируемой экономики // Известия Уральского университета, 1999.

Одним из основных интегрирующих элементов выступает договор, который юридически обеспечивает выполнение взаимных обязательств в процессе разработки производства и сбыта товаров и услуг.

### 1.5. Постановка предпринимательских целей

Понятие «цель» на первый взгляд кажется понятным без дополнительного объяснения. Имеющее, казалось бы, самоочевидный смысл, оно в действительности относится к числу сложных категорий социологии, философии, экономики, управления.

*Цель – идеальное мысленное предвосхищение результата предпринимательской деятельности.* Это предмет устремления, заранее намеченный конечный замысел, ожидаемый результат действия предпринимателя, то, во имя чего он работает. Родоначальник стратегического планирования и управления Игорь Ансофф определяет цель как критерий успеха или неудачи предпринимателя.

Цели направляют и регулируют предпринимательскую деятельность, поскольку она целиком направлена на их достижение<sup>1</sup>.

Процессы постановки и достижения, целей у предпринимателей постоянно сменяют друг друга Рис. 1.12.

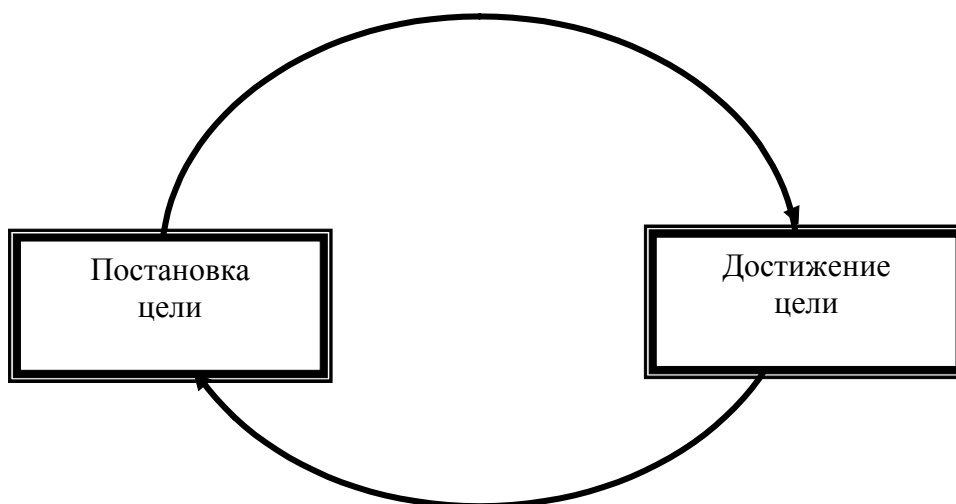


Рис. 1.12. – Постановка предпринимательских целей

Новая цель для предпринимателя – это стимулирующий фактор<sup>1</sup>. Однако большей части предпринимателей необходимо признание достижения их успеха, они способны принимать на себя всю вину за неудачи.

<sup>1</sup> Существует такое утверждение: счастье это стремление к значительным целям, но не обязательно их достижение. Это высказывание можно применить и к некоторым предпринимателям, которые, видя цель впереди уже счастливы, реализация этих целей для них необязательна.

Основным вопросом, который должен разрешить предприниматель, является определение целей своей предпринимательской деятельности.

Если цели не определены, то их установление служит одной из самых главных и трудных задач управления предпринимательской деятельностью. В этом случае формирование целей предпринимательской деятельности представляет первичную цель управления этой деятельностью, что наиболее ярко проявляется в планировании хозяйственной деятельности организации, инвестиционного и финансовых процессов, управления затратами.

Главная цель предпринимательской деятельности, которая обусловлена самой сущностью предпринимательства, заключается в стимулировании и удовлетворении спроса общества на конкретные потребности его членов (региона, страны). Однако это не единственная цель предпринимательства и помимо нее существует целая система различных целей (в том числе и частных, но не менее важных).

Главная цель предпринимателя – максимизация его возможностей удовлетворять комплекс социально-экономических потребностей предпринимателя в условиях неопределенности, она конкретизируется под влиянием внешней среды, исходя из возможностей внутренней среды и из его прошлого, а также из выполняемых предпринимательской единицей функций.

Для того чтобы сохранить жизнеспособность и эффективность предпринимательской единицы, предприниматель должен ставить перед собой определенные цели точно так же, как он это делал до ее создания. Эти цели могут быть различны. Наиболее типичными являются.

*Цели развития предпринимательских единиц* заключаются в изменении количественных параметров и качества функционирования предпринимательских единиц для перевода в желаемое, более благоприятное состояние, характеризующее лучшими значениями целевых показателей. Цели развития могут состоять в определении финансируемого ею уровня качества и эффективного производства, выхода на определенный уровень производства и потребления, удовлетворения потребностей потребителей.

*Цели поддержания предпринимательских единиц* в достигнутом ею состоянии возникают в условиях, когда надо закрепить это состояние потому, что оно удовлетворяет предпринимателя, либо вызвано опасностью ухудшения этого состояния, которое надо предотвратить.

*Цель выхода из не желаемого состояния* или цели дальнейшего спада, обеспечение выхода из кризиса – характерны для ситуации, когда параметры, показатели функционирования предпринимательских единиц существенно ниже нормативного уровня, не удовлетворяют, целевым установкам предпринимателя и запросам потребителей, значительно хуже состояния аналогичных объектов. Целью предпринимателя в этой ситуации является преодоление спа-

---

<sup>1</sup> «Рефлекс целей есть основная форма жизненной энергии каждого из нас. Жизнь только для того прекрасна и сильна, кто всю жизнь стремится к постоянно достигаемой, но никогда не достижимой цели. Вся жизнь, все ее улучшения, вся ее культура делается людьми, стремящимися к поставленной ими в жизни цели» (И.П. Павлов, русский ученый-физиолог).

да, недопущение показателей предельно допустимого уровня, заключаются в стабилизации социально-экономической обстановки и создании предпосылок подъема.

Наряду с этими достаточно общими, глобальными целями возможны и вполне реальные более узкие, локальные цели, распространяющиеся на отдельные сферы, виды не только предпринимательской, но и социальной деятельности, связанные с решением частных проблем, осуществлением проектов, программ.

Например, целями могут быть:

накопление денежных средств для завоевания новых рынков и развития производства;

улучшение социальных условий сотрудников предпринимательских единиц; оптимизация спроса покупателей на продукцию предпринимательских единиц;

оказание помощи в улучшении этических и моральных норм общества, улучшение культуры потребления и т. д.

Как правило, такие локальные ограниченные цели, подчинены и входят в состав перечисленных выше общих целей предпринимателя, соответствующих общественным целям.

Но цели предпринимательских единиц не едины и не всегда совпадают с целями учредителей, менеджеров и коллектива. Более того, может наблюдаться противоречивость целевых устремлений внутри предпринимательских единиц, что наиболее типично в предпринимательстве. Несовпадение и противоречивость интересов людей, являющихся членами предпринимательских единиц может привести и приводит к разрушительным для предпринимательских единиц последствиям.

Наиболее опасны в этом отношении расхождения целей предпринимателя и членов коллективов предпринимательских единиц, прикрываемые демагогическими заверениями предпринимателей о том, что они действуют в интересах коллектива. Истинные цели предпринимателя оказываются при этом завуалированными, скрытыми, предпринимательская единица теряет целевую ориентацию и вместо того, чтобы организовать и ориентировать ее на достижение единых целей, вносят дезорганизацию<sup>1</sup>, приводят к низкой эффективности функционирования, а то и к деструкции<sup>2</sup>, банкротству предпринимательских единиц.

Решающим условием развития предпринимательских единиц является единство, непротиворечивость целей предпринимателя и членов коллектива предпринимательских единиц. Естественно, что достижение полного соответствия целей не представляется возможным. Но должны существовать гармония интересов, определенный уровень совпадения целевых установок всех участников предпринимательской деятельности, переход за пределы которых недопустим.

---

<sup>1</sup> От лат. *destructivus* – разрушительный, неплодотворный.

<sup>2</sup> От фр. *desorganisation* – нарушение порядка, дисциплины, нормальной деятельности.

Цели предпринимателей зависят от внешней среды, а выбор внешней среды выбирается предпринимателем в зависимости от целей.

Цели любой предпринимательской единицы (так как в ней протекают социально-экономические процессы) существенно образом связаны с потребностями людей и их удовлетворением. Любой экономический субъект, начиная от индивидуального предпринимателя, МП и завершая экономикой страны, функционирует, действует во имя потребления различных людей. Как известно, потребность – это нужда, необходимость в потреблении, использовании определенного количества товара и услуг, обеспечивающих жизнедеятельность приносящих людям удовлетворение их желаний. В конечном счете – именно *удовлетворение количественно и качественно видоизменяющихся потребностей людей, всего населения и составляет главную цель экономики а, следовательно, и предпринимательской деятельности.*

Цели предпринимательской единицы, (за исключением корпоративных структур) имеют ограниченный временной горизонт. Например, для предпринимателя, реализующего идею по выпуску инновационной продукции, цель которой поднять предпринимательскую организацию до уровня, при котором ее можно будет выгодно продать (чтобы воплотить в жизнь другую предпринимательскую идею), временной горизонт ограничен моментом продажи или слияния, так как после этого появляются новые ресурсы и новые перспективы.

Цели могут быть краткосрочными и долгосрочными.

Долгосрочные – это те цели, которые достигаются в течение длительного периода времени. Поэтому долгосрочные цели, направленные на поддержание и увеличение рентабельности, должны подкрепляться решениями об обеспечении ресурсами таких долгосрочных потребностей, как исследования и разработка (НИОКР), создание новых производственных площадей и приобретение оборудования, обучение персонала.

Если бы поведение предпринимателя определялось исключительно ближайшими целями, подобного рода затраты были бы неоправданны. Поэтому важно, чтобы долгосрочные цели, направленные на поддержание и увеличение рентабельности, устанавливались по окончании краткосрочного периода развития.

Ближайшие и долгосрочные цели дают оценку товарно-рыночным возможностям в свете тенденций в отрасли и в экономике. Но в жизни присутствуют и непредвиденные обстоятельства, вероятность которых может быть относительно низка, но воздействие на рентабельность предпринимательской единицы – огромно. Это влияние может быть как негативным, приводящим к катастрофическим последствиям (война в Ираке принесла значительные потери для фирм, которые в эту страну вложили инвестиции), так и позитивным, открывающим перед предпринимательской единицей широкие перспективы, так, например дефолт в 1997 г. «сыграл на руку», например, производителям сухих строительных смесей.

Страхование может уменьшить риск, а новаторство – осуществить «прорыв». Для этого необходимо поставить еще одну цель – гибкость предпринимательской единицы. Гибкость может быть внешней, которая достигается приме-



нением диверсификационной модели товарно-рыночных инвестиций, минимизирующей последствия и гибкость внутренняя, выражающаяся в ликвидности ресурсов предпринимательской единицы.

Любая цель как критерий успеха (или неудачи) состоит из трех элементов:

некоего *атрибута*, призванного проверять выполнение критерия, *средства измерения* или масштаба, для оценки величины атрибута и *задачи* определенного значения, масштаба, которого стремится достичь предпринимательская единица.

Если взять основную цель предпринимательской единицы ее *атрибутом* – *стимулирование и удовлетворение спроса общества на конкретные потребности его членов*, то *средством измерения* будет *норма прибыли на всем временном горизонте*, а *задачей* – *оптимизация этой нормы*.

Прибыль является оценкой успеха и психологическим стимулом предпринимателя, показателем эффективности использования ресурсов и оценки инвестиционных возможностей, и соответственно источником развития предпринимательства. Именно поэтому предпринимателю необходимо сосредоточить свои усилия на тех факторах, которые производят прибыль (а не на самой прибыли).

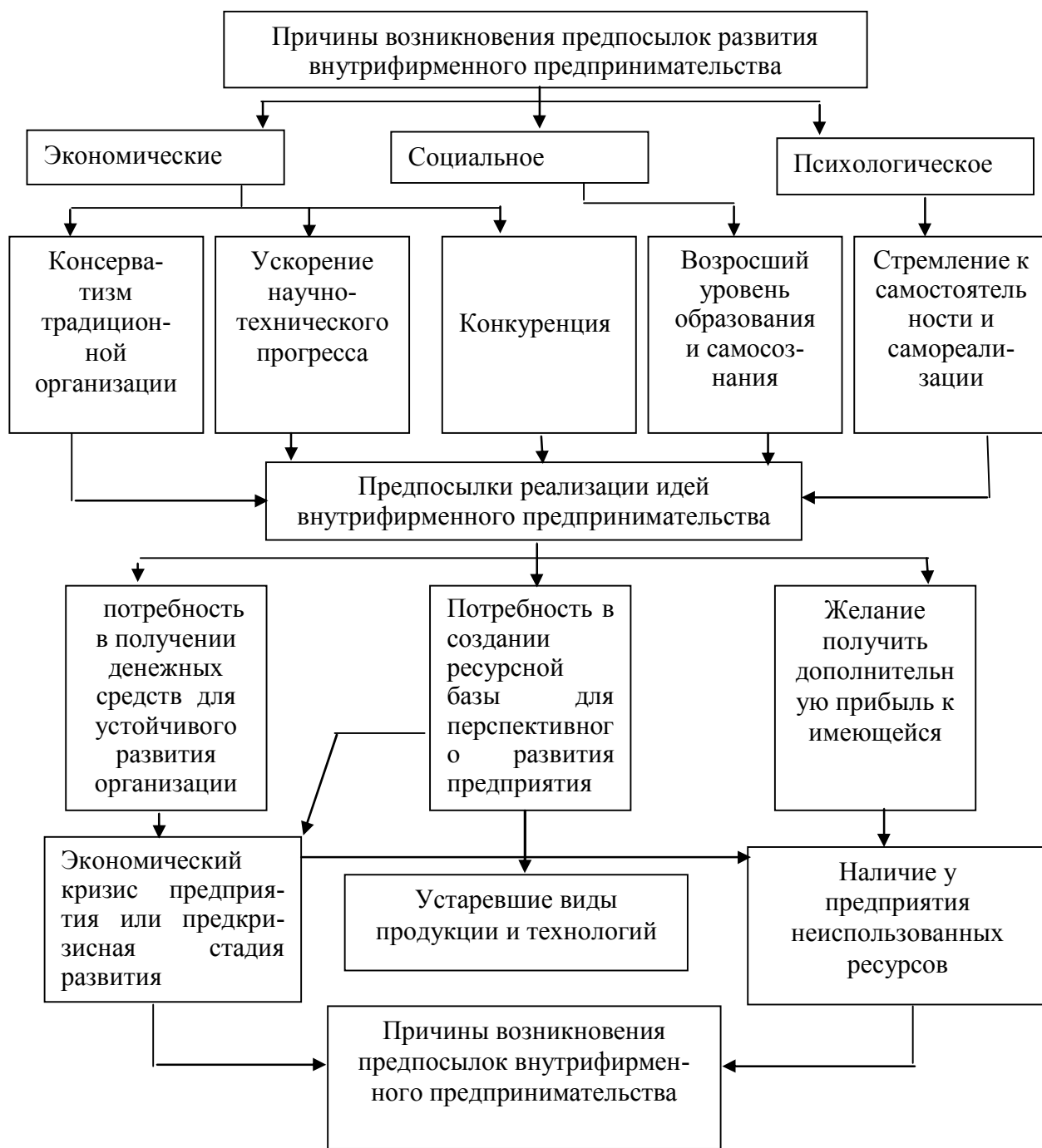
Для достижения целей определяются и решаются конкретные задачи предпринимательской деятельности в рамках текущей или перспективной политики предпринимательских единиц, которая определяет направления и методы осуществления предпринимательской деятельности, ее стиль. Все это обеспечивает эффективное поведение предпринимательских единиц в сложившихся или меняющихся условиях окружающей среды.

Главной целью внутрифирменного предпринимательства является стимулирование и удовлетворение спроса общества на конкретные потребности общества в рамках существующей коммерческой организации, а главной целью интрапренера является максимизация возможностей предпринимательства в условиях действующей коммерческой организации

Цели внутрифирменного предпринимательства формируются в условиях внутренней среды коммерческой организации под воздействием внешней среды. Это может быть:

- потребность в получении денежных средств для устойчивого развития коммерческой организации;
- потребность в создании ресурсной базы для перспективного развития коммерческой организации;
- желание получить дополнительную прибыль к имеющейся (Рис. 1.13).

Также целью внутрифирменного предпринимательства является обеспечение интересов организации и интрапренера, выдвинувшего и реализовавшего предпринимательскую идею.



**Рис. 1.13** – Цели внутрифирменного предпринимательства

Для развития внутрифирменного предпринимательства в действующей организации традиционного типа<sup>1</sup> необходимо обеспечить дух предпринимательства и механизм реализации его возможностей, мероприятий, создающих условия для предпринимательской деятельности.

В задачи интрапренера может входить:

<sup>1</sup> Организация традиционного типа – работающая в устойчивом режиме, в установившихся управленческих и организационно-производственных структурах и консервативно относящаяся ко всем возможным изменениям.

– Реализация возможностей улучшения продукции (работ, услуг), таким образом, сдвигаются кривые спроса;

– Поиск новых методов организации производства и новых технологий, (сдвигаются кривые затрат);

– Разработка совершенно новых видов продукции (работ, услуг), создание при этом новых рынков, характеризующихся совершенно новыми кривыми спроса и предложения.

То есть, главными задачами развития внутрифирменного предпринимательства являются создание ситуаций, максимально развивающих творческую активность, и реализация новаторских способностей.

Задачи предпринимательской деятельности и их решения, способствующие достижению поставленных целей, можно разделить на три направления.

*Первое направление* – это комплекс задач, решение которых обеспечивает успех инновационной деятельности предпринимателя.

*Второе направление* – это комплекс задач, решение которых формирует эффективность предпринимательской деятельности, которая осуществлялась или же только стала осуществляться.

*Третье направление* – предпринимательская деятельность должна быть не только эффективной, но и справедливой. Это происходит тогда, когда реализуется второе направление.

*Прибыль является критерием того, насколько хорошо предприниматели удовлетворяют запросы клиентов.* Как правило, чем выше прибыль, тем лучше удовлетворены потребности покупателей, и наоборот, чем ниже прибыль, тем меньше довольны покупатели. Увеличение нормы прибыли, например, требует решения комплекса таких задач, как обеспечение процесса производства необходимыми факторами производства; поиск источников финансирования; анализ выживаемости фирмы в меняющихся условиях конкуренции; удовлетворение потребностей покупателей или клиентов; увеличение объема продаж; оптимизация использования всех ресурсов; разработка маркетинговых стратегий; выбор поставщиков; выбор партнеров по бизнесу; повышение ликвидности фирмы; разработка мероприятий по охране окружающей среды и т. д.

Убеждение в том, что прибыль является единственной целью предприятия, является сомнительным и мало способствует его развитию. *Основной проблемой предпринимателя является получение им достаточного дохода от использования ресурсов, а не максимизация прибыли.* Не менее важным моментом в постановке задач является определение нормы возврата инвестиций в качестве средства измерения рентабельности.

Для того чтобы поставить перед собой разумные цели, предприниматель должен сначала оценить собственные силы и способности, определить наиболее эффективное направление своей деятельности. Самооценка – это творческий процесс при постановке целей, так как она может открыть перед предпринимателем интересные возможности завоевания новых рынков, сокращения или расширения номенклатуры продукции. Метод постановки целей с учетом собственных возможностей основывается на следующих положениях:

– в высококонкурентной экономике успех сопутствует в основном тем предпринимателям, которые работают на очень высоком профессиональном уровне, так как быть средним производителем почти так же рискованно, как и быть плохим;

– предприниматель должен способствовать формированию спроса на свою продукцию, привлекая новых покупателей (при условии, что выпускаемая продукция хорошего качества);

– продукция, работы или услуги могут быстро устаревать, но хорошая репутация сохраняется годами.

После постановки целей предприниматель должен решить, каким образом лучше всего добиться их осуществления. Для этого он разрабатывает план действий, заключающийся в следующем:

– детальная разработка последовательных шагов достижения каждой цели;

– закрепление ответственности за осуществление каждого шага за предпринимателем или другой ключевой фигурой;

– определение контрольных сроков каждого шага.

*План действий предназначен для осуществления задуманного. Без такого плана, способного вдохнуть жизнь в поставленные предпринимателем цели, они теряют смысл.* Планированию предпринимательской деятельности посвящена следующая глава.

## Глава 2.

# ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ СЕТЬ - ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ МЕЖФИРМЕННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

### 2.1. Теоретические основы формирования сетевых объединений

За последнее десятилетие в поведении и сознании граждан государств СНГ состоялись и продолжают происходить значительные изменения. Они вызваны, прежде всего, переходом к другой системе развития общества, построенной на внедрении рыночных отношений и активизации предпринимательской деятельности. При этом важными становятся отношения и поведение людей на разных уровнях их участия в предпринимательской деятельности: между предпринимателями и наемными работниками, предпринимателями и государственными органами, предпринимателями и высшими учебными заведениями и т.п.

Объединение усилий предпринимателей, органов управления, субъектов предпринимательской деятельности на определенной территории дает значительные преимущества в конкурентной борьбе и рационализации производственно-рыночных процессов. Такое объединение усилий в некоторых странах оказалось достаточно эффективным с точки зрения реализации программ экономического развития регионов, а иногда и национальных систем.

При объединении, однако, имущественные связи играют весьма существенную роль предпринимательские структуры могут группироваться и без опоры на эти связи. Это так называемая форма поддержки предпринимательства в форме индустриальных сетей (производственных сетей, производственных сетевых организаций, предпринимательских сетей)<sup>1</sup>. Предпринимательская сеть сочетает элементы рынка и иерархической координации действий, но на первый план в ней выходят кооперационные и информационные связи, а имущественные связи могут присутствовать в форме долевого участия.

*Формирование предпринимательских сетей связано с интеграционным поведением субъектов системы предпринимательства. Эти процессы базируются, прежде всего, на теоретическом осмыслении сущности предпринимательской деятельности и на изучении и понимании ее особенностей в меняющихся условиях внешней среды. Структура научно – методических работ, послуживших теоретической основой исследуемой проблемы, приводится в табл.2.1.*

---

<sup>1</sup> Асаул А.Н., Денисова И.В. Интеграция строительных фирм в форме сетевых индустриальных организаций//Регион: политика, экономика, социология. 2001. № 1. С. 61-64; Асаул А.Н. Сетевые индустриальные организации как форма концентрации производства// "Світовий та вітчизняний досвід запровадження нових виробничих систем (кластерів) для забезпечення економічного розвитку територій": Сб. матеріалів конф. Союзу економістів України Київ, 2001 С.40-48. Асаул А.Н. Формирование мезоэкономических объединений в инвестиционно-строительном комплексе региона/ Известия ВУЗов (строительство). № 1, 2004.



## Структура теоретико-методологических основ формирования предпринимательских сетей

Основные разделы теории	Авторы трудов
Формирование базовых понятий, выявление экономической сущности предпринимательства на различных этапах его развития и его поведение во внешней среде.	Р. Катильон, А. Смит, И. Тюнен, Т. Мангольдт, Ф. Найт, М. Вебер, Й. Шумпетер, Дж. Б. Кларк, Ж. Б. Сей и др.
Раскрытие закономерности и особенности предпринимательства во второй половине XX века.	Аккофф Р., Джордж Т.М., Дж. Кейнс, М.Войнарец, Л. Мизес, Ф. Хайек, Ф. Котлер, И. Кирцнер, Р. Хизрич, М. Питерс, Б. Карлоф и др.
Раскрытие особенности становления предпринимательства в современной России.	Асаул А.Н., Блинов Л., Бусыгин А.В., Кабаков В.С., Крупанин А.А., Казанцев А.К., Крутик А.Б., Томилов В.В., Шатрова Е.В.
Анализ особенностей кооперации производства и интеграции субъектов предпринимательства в современных условиях.	Авдашева С.Б., Винслов Ю., Горбунов А.Р., Долгопятова Т.Г., Майзель А.И., Пивоваров И.С. и др.

Научным результатом книги «Методические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей»<sup>1</sup> является классификация предпринимательских сетей и системы их параметрического описания, а разработка принципов двухуровневого управления процессом создания и функционирования предпринимательских сетей, а также экономико-организационных механизмов их реализации на основе формирования локальных и комплексных бизнес-планов и целевых программ позволяет усовершенствовать систему управления строительством с учетом положений сетевого подхода к организации производственного цикла. В качестве практической части авторами предлагается обоснованный алгоритм разработки программы формирования предпринимательской сети и методические подходы к структурной оценке эффективности ее функционирования в инновационно-строительном комплексе.

С.А. Авдашева в книге "Хозяйственные связи в российской промышленности" исследует проблемы восстановления и формирования хозяйственных связей в российской экономике. Институциональный вакуум, вызванный распадом командно – административной системы и переходом к рыночным методам хо-

<sup>1</sup> Асаул А.Н., Скуматов Е.Г., Локтева Г.Е. Методические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей /Под ред. д.э.н., проф. А.Н.Асаула. - СПб.: «Гуманистика», 2004. - 256с.

зяйствования, привел к формированию новой системы взаимоотношения бизнес-субъектов<sup>1</sup>.

Функционирующие в новых условиях бизнес-субъекты вынуждены активно взаимодействовать с поставщиками сырья и комплектующих изделий, пользователями своей продукции, сбытовыми подразделениями. Они широко используют вертикальные связи, позволяющие фирмам оказывать определенные влияния друг на друга.

Эти связи наиболее сильны на рынках с высокой концентрацией производства и в отраслях, где конкурентоспособность может быть достигнута только в результате масштабных инвестиций, типичным представителем которых является строительная отрасль.

Автор считает, что при выборе различных форм вертикальной интеграции должна учитываться неопределенность хозяйственных отношений, которая снижает эффективность гибридных форм интеграции и по сравнению с вертикальной интегрированной формой.

Тенденции развития бизнес-групп в России были проанализированы Т. Долгопятовой. Проведенный ею опрос убедительно доказал существенные потребности организаций в объединении своих усилий с целью взаимной поддержки и отстаивании общих интересов. Так около 70% организаций (из числа опрошенных) находились в тесном интеграционном взаимодействии со своими партнерами, а 90% производителей различных видов продукции хотели бы войти в отраслевое объединение, причем наиболее сильное.

Методологию формирования хозяйств и дочерних фирм анализирует А.Р. Горбунов. Основными предпосылками этого процесса он считает возможности эффективно налаживать кооперативные связи входящих в них организаций, проводить единую производственно-технологическую, инвестиционную, сбытовую политику. В качестве ведущей инвестиционной стратегии для взаимосвязанных производственно-хозяйственной деятельностью организаций рассматривается целенаправленное вложение средств в предприятия-изготовителей и предприятия-поставщиков сырья, деталей, комплектующих. По мнению автора, данная стратегия наиболее эффективно реализуется в рамках холдингового объединения, что позволяет контролировать инвестиционные процессы по всем элементам кооперационной цепочки. Кроме того, в рамках холдинга отношения между технологически взаимосвязанными организациями строятся на стабильной основе, т. к. холдинговая компания получает право участвовать в управлении предприятиями – поставщиками. А.Р. Горбунов рассматривает возможность инвестирования взаимодействующих организаций на основе обмена пакетами их акций. В этом случае в управлении каждым из сотрудничающих организаций принимают участие представители партнеров, и появляется взаимная заинтересованность всех партнеров в успешном сотрудни-

---

<sup>1</sup> Проблемам взаимодействия бизнес – субъектов, вертикальной и горизонтальной интеграции создания и развития в рыночной экономике посвящены работы: А.Н. Асаул, С.Б. Авдашевой, А.А. Горбунова, Т. Долгопятовой, Е.Г. Нестеренко, Д.А. Турчака, Л.С. Барютина и др., А.И. Майзеля, И.С. Пивоварова, Л.В. Ежкина и др.

честве, поскольку оно строится на основе "разделение прибыли". Зарубежная практика показала эффективность этого метода инвестирования. Следует согласиться с мнением автора о целесообразности использования данного подхода в отечественном бизнесе.

А.Р. Горбунов считает целесообразным создание объединений на базе мелких и средних предприятий, которые могут входить поставщики сырья и компонентов, предприятия, изготавливающие комплектующие изделия и т. д. Автор считает, что даже небольшие предпринимательские звенья могут образовать гибкую сеть дочерних структур, обеспечивающих достижение разнообразных хозяйственных целей.

А.А. Турчак, Л.С. Барютин и др. в монографии "Интегрированные финансово – промышленные структуры" рассматривают проблемы создания и развития крупных интегрированных структур в России. Их появление базируется на акционировании, приватизации, слиянии, разделении, присоединении. Все эти действия связаны с новым подходом к кооперации и разделению труда, с разрушением старых производственных связей с формированием новых моделей взаимодействия и взаимосвязи различных субъектов рыночной экономики. Авторы рассматривают преимущественно хозяйственные объединения, полностью интегрирующие деятельность отдельных бизнес – субъектов, т.е. превращающие их в единый, укрупненный субъект хозяйствования. В работе так же раскрываются особенности функционирования хозяйственных объединений, в которых отдельные организации не теряют полностью свою самостоятельность (тресты, синдикаты, холдинги и т. д.)

Особый интерес представляют предложения авторов по формированию стратегических альянсов, которые могут оформляться в форме безвозмездного договора о научно – техническом сотрудничестве либо протокола о намерениях. К сожалению, методическая проработка данной формы интеграции в работе отсутствует.

Авторы считают, что необходима целевая комплексная государственная программа структурной перестройки промышленности и селективного предоставления финансовых средств и других преференций, что в определенной степени противоречит принципам рыночной экономики. Прежде всего, рыночные механизмы и стимулы должны способствовать интеграционным процессам в народном хозяйстве. По мнению А.И. Майзеля и И.С. Пивоварова длительное и глубокое взаимодействие бизнес – субъектов наиболее эффективно в рамках холдинга, что позволяет разрабатывать общую оптимальную стратегию, решать инвестиционные проблемы и снижать управленческие риски. Вхождение бизнес-субъекта в группу (холдинг) должно увеличивать его потенциал. У него появляется возможность привлечения ресурсов других участников и снижения общей потребности в инвестициях благодаря углублению кооперации участников группы. В тоже время отрицательной стороной вхождения бизнес – субъекта в объединение является определенное ограничение его свободы и соответствующее снижение гибкости. Путь создания холдинга сверху агрессивен, он подразумевает скупку акций компании и стремление к их поглощению. Более цивилизованным путем является создание холдинга "снизу" на основе объеди-

нения юридически независимых компаний с учреждением холдинг – центра. Участники данного объединения вносят в качестве учредительного вклада любые активы: деньги, ценные бумаги, здания, оборудование, интеллектуальную собственность и т. д. Такая форма объединения наиболее предпочтительна для равновесных предприятий, заинтересованных в сохранении самостоятельности и определенной независимости и в тоже время желающих установить длительное и эффективное взаимодействие с другими бизнес – субъектами.

А.И. Майзелем и И.С. Пивоваровым довольно глубоко проанализированы проблемы создания и развития холдинга, в то же время другие виды предпринимательских групповых структур авторы практически не рассматривали, что в определенной степени противоречит названию работы.

В работе "Корпоративный бизнес" Е.В. Ленский, анализируя межфирменную интеграцию, выделяет ее жесткие и мягкие формы: "жесткие" – трест, концерн (холдинг); "мягкие" – ассоциации, консорциумы, стратегические альянсы. Мягкие формы позволяют вести совместную работу при сохранении юридической и хозяйственной самостоятельности. В их рамках возникает возможность использования преимущества мощной корпоративной структуры при сохранении хозяйственной, национальной, юридической обособленности членов. В то же время следует помнить, что границы между различными формами межфирменной интеграции достаточно расплывчаты и зачастую разными специалистами трактуются по-разному.

Ряд ученых считает, что малый бизнес должен преимущественно развиваться с опорой на крупный. Так О.В. Чечетина в статье "Перспективы развития предпринимательских сетей в России" считает, что малый бизнес в производственной сфере целесообразно развивать, что малые фирмы либо стремятся занять ниши рынка, невыгодные для внедрения труда крупных компаний, либо финансируются ими, ведя инновационные разработки, рискованные для корпорации. Это позволяет ему преодолевать свои ресурсные проблемы.

В статье "Корпоратизация и реструктуризация как две стороны реформирования предприятия"<sup>1</sup> авторы Одинцов М.В. и Ежкин Л.В. рассматривают в качестве одного из вариантов реформирования бизнес-структур их вхождение в объединения, консорциумы без создания юридического лица. При этом каждая организация самостоятельно осуществляет свою производственно – хозяйственную деятельность, но координирует ее со своими партнерами. Они раскрывают место и значение корпоратизации в процессе структурной перестройки предпринимательского объекта. Авторы утверждают, что в современных условиях функционирования экономики, российскому менталитету наиболее близка корпоративная форма существования и развития бизнеса.

Объединение участников бизнес-среды базируется на положениях сетевого подхода, получившего широкое распространение в международной хозяйственной практике последних десятилетий. Сетевой подход реализует концепцию

---

<sup>1</sup> Предпринимательство: итоги, проблемы, перспективы // Под. ред. А.И. Муравьева. - СПб.: СПбГУЭФ, 1997.

взаимодействия, которая опирается на ряд ключевых признаков, свойственных современному предпринимательству:

- схожесть целевых ориентиров реально функционирующих бизнес-субъектов (например: обеспечение конкурентных преимуществ, оптимального использования ресурсов, укрепление рыночных позиций и т.п.);
- необходимость использования мер государственной поддержки;
- необходимость привлечения инвестиций в условиях развивающихся рынков (к числу которых относится, в частности, сфера капитального строительства);
- необходимость активизации инновационных возможностей предпринимательства;
- развитие информационно-коммуникационных технологий;
- стремление к получению синергетического эффекта;
- развитие концепции бенчмаркинга, ориентирующую предпринимательские структуры на изучение и конструктивное использование опыта, накопленного лидерами бизнес-сферы;
- развитие идеологии и партнерства.

Спецификой сетевого подхода (в рамках более общего системного подхода) является интеграция отраслевых и территориальных аспектов, возможность более полного использования инфраструктурного потенциала, а также способность к изменению конфигурации сети: замене элементов, присоединению дополнительных элементов.

Объединение организаций в единую сеть осуществляется на основе вертикальных и горизонтальных взаимодействий между различными бизнес-субъектами и их симбиозной взаимозависимости, определяемой принципом синергизма. Такие объединения позволяют малым и средним организациям комбинировать преимущества малых форм предпринимательства и крупных производств.

Одной из разновидностей современных сетевых объединений являются предпринимательские сети<sup>1</sup>.

Предпринимательскую сеть можно идентифицировать как группу фирм-участников того или иного рынка, объединившихся с целью эффективного использования ресурсов и специфических преимуществ для совместной реализации предпринимательских проектов. Используя преимущественно горизон-

---

<sup>1</sup> Подробнее см. *А.Н. Асаул* Формирование Мезоэкономических объединений в инвестиционно-строительном комплексе региона// Известия высших учебных заведений «Строительство». *А.Н. Асаул* Сетевые организации как результат процесса глобализации// Науч. тр. Международного союза экономистов и Вольного экономического общества России. -СПб., Вольное экономическое общество, т. 48, 2004. *А.Н. Асаул* Объединение нетрадиционного типа в региональном инвестиционно строительном комплексе// Современные социально экономическое и социальное развитие: проблемы и перспективы. *А.Н. Асаул* Глобальные процессы развития новых региональных производственных систем// Экономические проблемы и организационные решения по совершенствованию инвестиционно- строительной деятельности Сб науч. тр.– вып.1 СПбГАСУ 2004.



тальные связи и механизмы специализации и взаимодополнения они получают дополнительные возможности к достижению более высоких результатов.

Предпринимательская сеть объединяет совокупность сетевых партнеров. Сетевые партнеры – это организации, которые формируют предпринимательскую стратегию на основе положений сетевого подхода и в соответствии с принципами функционирования предпринимательских сетей, участниками которых они являются.

Предпринимательскую сеть (как и любое другое сетевое образование) характеризует:

- наличие единой цели;
- наличие четкой внутренней структуры;
- высокая степень взаимосвязи структурных элементов;
- наличие взаимосвязи с внешней средой.

Отличительная черта предпринимательских сетей – предпринимательская целеориентация. Предпринимательские сети всегда направлены на решение задач управления рынком на основе активизации предпринимательских инициатив, гибкости, стратегической маневренности и перманентности инноваций.

Входящие в предпринимательские сети предпринимательские структуры сохраняют свою автономность, но используют механизмы через вхождения:

- активизируется появление новых управленческих идей и решений;
- ослабляется сдерживающее влияние межорганизационной и внутрифирменной субординации на реализацию этих идей и формирование необходимых связей.

Рассмотрение научно – методических основ предпринимательства позволило сформулировать базовые определения и принципы формирования и функционирования предпринимательских сетей:

- потребность в реализации принципа заинтересованности всех участников предпринимательских сетей;
- рассмотрение интеграционной деятельности предприятия как новаторской, как создание новых комбинаций факторов производства;
- потребности в нового рода координации средств производства, выходящие за рамки одного предпринимательского субъекта;
- рассмотрение возможностей интегрированного поведения в предпринимательской сети по передаче части функций от собственника менеджерам – профессионалам;
- использование вхождения в предпринимательскую сеть для более эффективного регулирования взаимоотношений с внешней средой;
- использование возможностей предпринимательской сети для разделения труда, специализации, кооперации, как производственного процесса, так и управленческих процессов, происходящих в субъектах предпринимательской деятельности.

Анализ научно- методических основ предпринимательства показал:

1. Основой предпринимательства как автономного, так и интегрированного является хозяйственная инициатива, творческая, ответственная предпринима-

тельская структура, выдвигающая и реализующая инновационные предложения.

2. Предпринимательская деятельность осуществляется в определенной внешней среде, в определенных природных и социально – экономических условиях, в определенных рамках, задаваемых общественным мнением и органами государственного управления. Они, эти условия, рамки могут быть благоприятными для формирования предпринимательских сетей.

3. Развитие теоретико-методологической базы предпринимательства ведется, прежде всего, по пути осмысления роли и возможностей предпринимательской деятельности в новых условиях, в видоизмененной рыночной конъюнктуре. Она нуждается в разработке научно–методических рекомендаций, обеспечивающих нахождение лучших решений по развитию и функционированию системы предпринимательства (и в частности предпринимательских сетей) в настоящий период и на перспективу.

4. В экономических исследованиях пока отсутствует завершенное комплексное научное обоснование проблемы формирования оптимальных предпринимательских сетей, которые в максимальной степени соответствовали бы целям и задачам их участников, состоянию и возможностям внешней среды.

Характеристика деятельности отдельных отечественных организаций, объединившихся в предпринимательские сети, свидетельствует о пригодности этих концепций для применения на российском рынке. При этом, следует учитывать, что отсутствие стандартизированных правил в области сетевых объединений приводит к тому, что все исследуемые и формирующиеся предпринимательские сети имеют индивидуальный и уникальный характер. Несмотря на общие направления развития и линии поведения в производстве продукции, уникальность каждого региона приводит к разным конечным результатам.

Предпринимательские сети, в общем виде, могут иметь формализованный характер (образовывать самостоятельные организационные формы) и неформализованный. В строительстве эффективно функционирует целый ряд таких сетей.

В качестве примера предпринимательских сетей рассмотрим акционерную производственно-проектную агростроительную корпорацию "Нечернозем-агропромстрой". Её деятельность распространена на 28 регионов России. Необходимо обратить внимание на факт объединения в самые, разнообразные организационные корпоративные формы в зависимости от региональных условий деятельности<sup>1</sup>:

холдинги - "Дороги России" (Москва);

ассоциации - "Новгородсельстрой", "Архоблстрой", "Удмуртсельстрой" (некоммерческая);

объединения - "Псковагропромстрой", "Чувашагропромстрой", "Калугаагрострой", "Соколовский строительный комплекс" (Рязанская область), "Агрост-

---

<sup>1</sup>Асаул А.Н., Скуматов Е.Г., Локтева Г.Е. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей / Под ред. д.э.н., проф. А.Н. Асаула. - СПб.: «Гуманистика», 2004. - 256с.

роймонтаж" (Мурманская область), "Калининградагросстрой", "Вологдагросстрой", "Комижилстрой";

акционерные общества - "Брянскагропромстрой", "Арзамасагросстрой", "Ярославлягропромстрой";

государственные предприятия - ГУП "Центральный научно-исследовательский, экспериментальный и проектный институт по сельскому строительству" (ЦНИИЭПсельстрой); "Центрэлеваторспецмонтаж" (Московская область);

Предпринимательская сеть - "Проектно-строительное объединение "Леноблагросстрой".

Основными принципами сетевой интеграции строительных организаций являются:

1. Формирование единого информационного пространства, когда в предпринимательские сети через взаимодействие головной организации с организациями-участниками вырабатывается новая информация, становящаяся движущей силой деловой активности.

#### 1.1. Генерация и обмен новой информацией:

- изучение и распространение опыта по созданию и работе фондов развития жилищного строительства с последующим внедрением в организациях, входящих в корпорацию;

- изучение отечественного и зарубежного опыта строительства монолитных, каркасных и каркасно-монолитных домов;

- изучение, обобщение передового опыта внедрения новых технологий, материалов, оборудования и распространение его в организациях и предприятиях корпорации в виде информационных материалов (обзоры, тематические подборки, экспресс-информация), издание и распространение сборников "Новые технологии, оборудование и материалы";

- обеспечение организаций информацией о мерах по снижению стоимости строительства за счет внедрения эффективных технологий, материалов и оборудования;

- доведение до организаций информации о конъюнктуре цен на основные виды отечественных и зарубежных материалов;

- организация семинаров-совещаний, учебных семинаров;

- подготовка информационных справок об опыте работы лучших коллективов.

#### 1.2. Единство финансового пространства:

- проведение зачетов по погашению бюджетной задолженности, что предполагает полную ее ликвидацию по платежам в бюджет;

- проведение взаимозачетов с поставщиками и подрядчиками по заявкам входящих в корпорацию организаций, что приводит к улучшению их финансового положения;

- разработка и защита в Минэкономике РФ, Минфине РФ и Минсельхозпроду РФ бюджетной заявки для финансирования строительства производственной базы организаций, входящих в корпорацию. При этом составляются де-

тальные бизнес-планы и проекты, делаются расчеты и определяется экономическая эффективность вложения средств;

- инвентаризация кредиторской задолженности за выполненные работы на объектах собственной производственной базы в соответствии с перечнем строек на развитие производственных мощностей для жилищного строительства на селе. Экономическая эффективность данной деятельности выражается в полном погашении кредиторской задолженности.

### 1.3. Единство технологического и строительного пространства:

- работа по сохранению технологического единства сельского строительного комплекса;

- согласование с Минэкономки перечня строек, которые финансируются в определенный год. При этом экономически определяется общая сумма финансирования.

### 1.4. Единство правового пространства:

- методологическая и консультативная помощь организациям, входящим в предпринимательские сети, по финансовым вопросам;

- методологическая и консультативная помощь организациям и предприятиям при формировании территориальных фондов индивидуального жилищного строительства. При этом консультации проводятся в объеме, необходимом строительным фирмам, входящим в предпринимательские сети;

- практическая помощь организациям, входящим в корпорацию, в вопросах защиты экономических интересов;

- помощь в получении и продлении лицензии РФ на строительную деятельность;

- консультационные услуги и методическая помощь организациям корпорации в области материально-технического обеспечения;

- методологическая помощь организациям, входящим в корпорацию, по подготовке документов, необходимых для получения централизованных инвестиционных ресурсов и валютных кредитов.

2. Совершенствование строительных процессов. Как известно, отдельная строительная фирма зависит от доступа к ресурсам, контролируемым другими фирмами. Будучи включенной в предпринимательские сети, эта фирма получает доступ к технологиям, сырьевым материалам, комплектующим и т.д.

#### 2.1. Строительство и внедрение эффективных технологий:

- внедрение в производство конструкций с применением различных теплоизоляционных систем, в том числе системы "РУСХЕК", при строительстве новых, реконструкции и утеплении существующих зданий. При использовании таких конструкций в 2-3 раза снижается материалоемкость и повышается термическое сопротивление стены. Объем внедрения по данному пункту составляет 200 тыс. кв.м фасадов зданий;

- строительство экспериментальных жилых домов с учетом современных архитектурно-планировочных решений, теплозащитных требований с применением современных автономных систем инженерного обустройства (на настоящий момент уже построено 4 таких дома);

- внедрение локальных котельных при строительстве многоквартирных жилых домов (к настоящему моменту объем внедрения составляет 8 котельных). При этом достигается снижение эксплуатационных затрат и повышение конкурентоспособности подобных объектов;

- внедрение системы поквартирного отопления жилых домов;

- организация и совершенствование технологии производства эффективных стеновых и теплоизоляционных материалов на основе пенобетона. На этой базе корпорацией создано 6 предприятий, которые осваивают данную продукцию;

- организация производства новых видов бетонных и железобетонных изделий повышенной сложности методом вибропрессования (труб, колец). Выпуском данного вида конкурентоспособной продукции занимаются 8 предприятий, входящих в предпринимательские сети "Нечерноземпрогрострой";

- внедрение в производство железобетонных конструкций и строительных растворов высокоэффективных химических добавок типа "Лигнопан" (2 предприятия);

- организация работ по строительству, реконструкции и техническому перевооружению предприятий стройиндустрии с обеспечением ввода в действие мощностей по производству строительных изделий, материалов, конструкций;

- инженерное обустройство сельских поселков и жилых домов.

## 2.2. Внедрение новых архитектурно-планировочных решений:

- отбор паспортов проектов жилых домов с учетом новых требований СНиП по теплотехнике и корректировка ранее выпущенных каталогов жилых индивидуальных домов (на основе собранных данных уже составлен каталог паспортов);

- подготовка каталога паспортов проектов крестьянских (фермерских) хозяйств и перерабатывающих предприятий малой мощности.

## 2.3. Внедрение новейших основных и оборотных фондов строительства:

- внедрение высокоэффективного вибропрессового оборудования, в том числе для изготовления бордюрного камня, мелких стеновых блоков и дорожных элементов мощения. Реализацией данного проекта занимаются 5 предприятий;

- производство высокоэффективных основных видов строительных машин и изготовление новых образцов и партий машин и оборудования. Данное направление, прежде всего, направлено на повышение в организациях производительности труда и снижение затрат на капитальный ремонт строительных машин.

## 3. Формирование общей коммерческой политики и политики внешнеэкономической деятельности.

### 3.1. Сбыт и сервисное обслуживание, приобретение необходимых ресурсов:

- участие в реализации продукции организаций, входящих в корпорацию (изучение рынка, налаживание контактов с потенциальными потребителями, увеличение числа организаций-поставщиков и расширение номенклатуры поставляемых изделий и материалов). Экономическая эффективность данных проектов рассчитывается отдельно;



- оказание участникам корпорации практической помощи в реализации готовых квартир и приобретении незавершенных строительством жилых домов для достройки;

- практическое содействие в поставке более дешевых строительных материалов и изделий. Данное обстоятельство приводит к удешевлению строительно-монтажных работ и других работ.

### 3.2. Участие в инвестиционных проектах:

- головная компания стремится к максимальной загрузке, входящих в корпорацию строительных компаний, чему способствуют работа с федеральными министерствами и ведомствами государственного управления по вопросам инвестиционной политики, финансирования государственных и других программ, участие в подрядных торгах на федеральном уровне. В частности, корпорация участвует в реализации президентских программ "Строительство на территории РФ жилья для граждан, выезжающих из районов Крайнего Севера и приравненных к ним местностей", "Государственные жилищные сертификаты", программ "Крестьянский дом", ведет работу с ОАО "Норильская горная компания" ("Норильский никель");

- организация подготовки материалов для участия в конкурсах корпорации и Госстроя РФ, вследствие чего достигается максимальное вовлечение в инвестиционно-строительную деятельность организаций и предприятий, повышается их конкурентоспособность;

- совершенствование работы Фонда развития информации и прогрессивных технологий.

### 3.3. Внешнеэкономическая деятельность:

- организация совместной деятельности с организациями по структурной перестройке производства, техническому сопровождению внедрения новых технологий и повышению конкурентоспособности продукции на взаимовыгодных условиях.

## 4. Повышение профессионального уровня персонала.

### 4.1. Повышение квалификации руководящего персонала:

- профессиональное лицензирование руководителей;
- организация стажировок руководящего персонала с целью изучения мирового опыта строительства;

- повышение квалификации руководителей, специалистов (на каждый год планируется определенное количество человек);

- организация персональных школ лучших руководителей. Корпорацией уже создано 5 школ на базе передовых организаций, что заметно повысило уровень деловой квалификации в управлении производством.

### 4.2. Повышение квалификации рабочих:

- организация стажировок рабочего персонала с целью изучения мирового опыта строительства;

- обучение рабочих в учебных комбинатах.

### 4.3. Стимулирование труда и социальная защита:

- награждение работников предприятий и организаций государственными и ведомственными наградами за высокоэффективный труд;

- проведение реабилитационных мероприятий и оказание лечебной помощи работникам;

- разработка Положения о порядке формирования и расходования Фонда социальной поддержки, направленного на улучшение социальных условий работников организаций, входящих в корпорацию.

Не менее важно наличие в предпринимательских сетях специализированного научно-производственного центра, в который привлекаются ученые, научные работники, молодые специалисты.

В состав корпорации "Нечерноземагропромстрой" входит ГУП "Центральный научно-исследовательский, экспериментальный и проектный институт по сельскому строительству" (ЦНИИЭПсельстрой), которое выполняет:

- разработку научно-технических прогнозов в сельском строительстве;

- разработку и участие в выполнении целевых государственных программ различных отраслей АПК;

- исследования и разработку строительных деревянных, металлических, железобетонных и композитных конструкций и изделий для сельского строительства;

- исследования и разработку технологии, оборудования и технологических линий по производству строительных конструкций, изделий;

- исследования и разработку новых видов материалов и изделий, способов и оборудования для их производства;

- оценку теплотехнических качеств эксплуатируемых и проектируемых сельскохозяйственных зданий с разработкой способов повышения их тепловой защиты;

- энергоаудит с разработкой энергосбережения на промышленных, производственных сельскохозяйственных зданиях и гражданских объектах;

- совершенствование объемно-планировочных и конструктивных решений сельскохозяйственных производственных, общественных и жилых малоэтажных зданий, инженерных сетей и оборудования;

- разработку проектов сельскохозяйственных производственных, общественных и жилых зданий;

- издательскую деятельность;

- подготовку научных кадров через аспирантуру.

В последнее время получают развитие так называемые оболочечные строительные организации, которые строят реализуют конкретную бизнес-идею на основе сетевой организации. В своем арсенале они имеют торговую марку, команду менеджеров и оборотный капитал. Все остальное (от разработки проекта строительства до продажи и сервисного обслуживания) такая организация приобретает у специализированных компаний, входящих в предпринимательские сети.

Результаты деятельности указанных объединений свидетельствуют об их возможности эффективно функционировать в условиях быстро развивающегося инвестиционно-строительного рынка. При этом актуализируются задачи совершенствования систем управления сетевыми структурами в строительстве, а в более общем смысле – и в других отраслях производственно-экономического

комплекса. Решению этих задач будет способствовать изучение теоретико-методологических основ формирования и развития предпринимательских сетей, их адаптация к условиям инвестиционно-строительного комплекса, поиск методов и приемов, позволяющих управлять предпринимательскими сетями с учетом ключевых положений современного менеджмента и маркетинга, базирующихся на сочетании принципов использования рыночной адаптивности и рационализации ресурсов.

Под воздействием глобализационных процессов в мировой экономике происходят изменения объекта хозяйственного управления<sup>1</sup>. Так, в индустриальном обществе этим объектом управления выступали предприятия и фирмы, включающие несколько предприятий. В постиндустриальном, информационном – основным объектом хозяйственного управления становятся индустриальные, предпринимательские сети, представляющие планомерно организованную на основе долгосрочных контрактов сеть предприятий и организаций, участвующих в проектировании, производстве, реализации (а в жилищно-коммунальном хозяйстве и строительстве и в сервисном обслуживании). В объединениях традиционного типа (холдингах, концернах, трестах и т.д.) организации могут полностью или частично лишиться юридической, хозяйственной самостоятельности и т.д. Подобные объединения имеют, как правило, громоздкую управленческую структуру, что не всегда позволяет им достаточно четко и своевременно реагировать на изменения внешней среды. Кроме того, они имеют тенденцию к монополизации. Мировой и отечественный опыт<sup>2</sup> показывают, что этих недостатков лишена сетевая форма организации научно-производственного цикла.

В экономике под сетью понимается способ регулирования взаимозависимости участников единого технологического процесса (отличающийся от координации их деятельности с помощью рыночных механизмов), основанный на кооперативной «игре», и особых отношениях<sup>3</sup>.

Переход от чисто рыночных к сетевым отношениям кооперирующихся фирм в конце XX в. назван сетевой революцией. За последние годы по этой проблеме издано более 100 монографий (преимущественно в США, Великобритании, ФРГ). Эти работы посвящены анализу конкуренции в сетевых организациях, природе менеджмента снабженческих сетей и кооперативной стратегии в сетях, динамике межфирменного сотрудничества в сетевых альянсах.

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: *Асаул А.Н., Белоус А.Б.* Состояние экономической теории и методологии в решении проблемы управляемости//Регион: политика, экономика, социология.-СПб., 2002.-С. 3-4 .

<sup>2</sup> Подробнее см.: *Асаул А.Н.* Формирование мезоэкономических объединений в инвестиционно-строительном комплексе региона//Известия вузов.-Строительство.-2004.-№ 1.

<sup>3</sup> Подробнее см.: *Асаул А.Н., Денисова И.В.* Интеграция строительных фирм в форме сетевых индустриальных организаций//Регион: политика, экономика, социология. 2001. № 1. С. 61-64.

## 2.2. Особенности и проблемы создания и развития предпринимательских сетей в строительстве.

В инвестиционной и строительной деятельности, произошла внутренняя структурная перестройка; сформировались инвестиционно-строительные комплексы (ИСК)<sup>1</sup>. Понимание ИСК как системы управления, базирующейся на принципах самоорганизации и саморазвития экономически свободных участников строительного процесса<sup>2</sup>, вызывает большие трудности, поскольку управление чаще всего рассматривается с позиций классической школы управления, где сформировалось представление о строительном комплексе как о вертикальной соподчиненности строительных организаций.<sup>3</sup> Сегодня все чаще говорят не об управляемом, а о направленном развитии, полагая, что воздействия человека на социально-техническую систему способны лишь обеспечить желаемые тенденции или помогают избежать тех или иных неблагоприятных направлений развития. «Разум, возникший на планете, не способен сделать мировой эволюционный процесс управляемым, но в его силах понять и, возможно, организовать систему воздействий на природные и общественные процессы так, чтобы обеспечить желаемые тенденции развития или преодолеть возможные кризисы»<sup>4</sup>.

Сущность ИСК состоит в том, что это саморазвивающаяся, самоуправляемая система, образующая иные формы регионального производства и иную систему отношений, способных переводить систему в процессе развития в новое качество. В региональном ИСК создается институциональная среда, регулирующая взаимоотношения субъектов; *именно в рамках региональных особенностей проявляется феномен инвестиционно-строительных комплексов.*

Исходя из сказанного, можно утверждать, что понятие «строительный комплекс» на федеральном уровне становится в известной мере экономической абстракцией, равно как и федеральный рынок строительства или рынок строительных материалов и конструкций. Говорить же об итогах работы федерального строительного комплекса можно только в том случае, если под этим термином понимать сумму результатов региональных ИСК<sup>5</sup>.

Инвестиционно-строительную сферу - как особый сектор материального производства формирует определенная группа хозяйственных единиц эффек-

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Асаул А. Н. Формирование системы управления строительным комплексом в современных условиях // Региональные и отраслевые проблемы инвестиционной деятельности: Материалы междунаро. конф. МАИЭС, Владимир: Изд-во Владимирского гос. ун-та, 2002.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Асаул А. Н. Развитие регионального инвестиционно-строительного комплекса на основе самоорганизации // Современное экономическое и социальное развитие: проблемы и перспективы. Ученые и специалисты Санкт-Петербурга и Ленинградской области - Петербургскому экономическому форуму 2003 г. СПб., 2003.

<sup>3</sup> Подробнее см.: Асаул А. Н., Иванов С. Н. Современные проблемы и тенденции формирования системы управления региональным инвестиционно-строительным комплексом / Сб. науч. тр. Международной академии менеджмента. Вып. III. М., 2002.

<sup>4</sup> Моисеев Н. Н. Восхождение к разуму: Лекция по универсальному эволюционизму. М.: Изд-во АТ, 1993.

<sup>5</sup> А.Н.Асаул, В.П. Грахов. Интегративное управление в инвестиционно-строительной сфере / под ред. д.э.н., профессора, Заслуженного строителя РФ А.Н. Асаула. - СПб.: «Гуманистика», 2007.-248с.

тивность их действия определяется принятой комбинацией факторов производства.

Особенности строительного процесса обусловлены участием большого количества предпринимательских субъектов:

инвестор, физическое или юридическое лицо, осуществляющее финансирование строительства;

заказчик, физическое или юридическое лицо, уполномоченное реализовать инвестиционный проект и управляющего по строительству объекта;

застройщик, обладающий правами на земельный участок;

подрядчик - строительная фирма, осуществляющая по договору подряда или контракта строительство объекта;

пользователь, физическое или юридическое лицо для которого создается объект;

проектировщик - организация, осуществляющая по контракту с заказчиком (застройщиком) разработку проекта.

Участники строительного процесса могут совмещать функции нескольких субъектов: инвестор может выступать в роли заказчика, кредитора, выполнять функции застройщика и т.д.

Каждый из субъектов строительного процесса может иметь разные целевые установки на различных стадиях строительства:

инвестор, заказчик (застройщик) заинтересованы в минимизации капитальных вложений и в сокращении сроков строительства;

подрядчик, заинтересован в максимизации прибыли не только за счет сокращения производственных затрат, но и за удорожания строительства, что противоречит интересам инвестора, заказчика.

Основным правовым документом, регулирующим взаимоотношения между ними, является договор подряда. Могут заключаться генеральные, прямые и субподрядные договора. Генеральный договор заключается заказчиком с подрядчиком строительной-монтажной организацией на все время строительных работ. В свою очередь, генеральный подрядчик по согласованию с заказчиками может привлекать для выполнения отдельных видов работ организации - субподрядчиков (на основании субподрядных договоров). Для субподрядчика заказчиком является генподрядчик, который принимает на себя всю ответственность за результаты выполнения работ предусмотренным договором.

Основными способами повышения эффективности строительного производства, по аналогии с другими отраслями производственного комплекса, являются: концентрация, специализация, кооперирование и комбинирование. Экономический эффект концентрации достигается за счет увеличения масштабов производства и снижения удельных расходов. Этот эффект обусловлен влиянием укрупнения единичных мощностей, возможностью снижения издержек и т.д. Эффект масштаба несет ограниченный характер: снижается производственная гибкость, усложняется управление, растет опасность монополизации.



Концентрация строительного производства может происходить на основе специализации и кооперации. При этом увеличивается количество производимых строительных работ при сокращении их номенклатуры.

Специализация в строительстве проявляется в создании специализированных организаций, выполняющих различные строительные работы или ориентированные на строительство объектов определенного функционального назначения.

Развитие специализированного производства требует налаживания четких и эффективных связей между предприятиями, задействованных в различных стадиях строительного производства и выполняющих конкретные виды работ.

Кооперирование в строительстве в условиях рыночной экономики основывается как взаимодействие обладающих хозяйственной самостоятельностью организаций строительного профиля, принимающих участие в реализации инвестиционных проектов.

Наличие множества субъектов строительной отрасли, часть из которой имеют различные экономические интересы обуславливает сложность выбора деловых партнеров и регулирование их взаимоотношений. Преодолевая эту сложность формируются группы субъектов строительной отрасли, которые устойчиво взаимодействуют друг с другом в строительном процессе и образуют предпринимательскую сеть<sup>1</sup>.

Большинство строительных компаний стремятся диверсифицировать свою деятельность. Осуществление стратегии диверсификации сопровождается появлением инвестиционно-строительных холдингов и ряда дочерних организаций. Дочерние организации холдинга, представляющие собой звенья единой технологической цепи, значительно различаются по виду и характеру своей деятельности. Это сужает возможности для их совместного управления<sup>2</sup>. Обеспечение эффективного совместного функционирования разнопрофильных организаций, занятых в строительстве, реконструкции и технической эксплуатации зданий и сооружений является усложненной многофакторной задачей.

Анализ теории и практики интеграционных процессов, наблюдаемых в инвестиционно-строительном комплексе позволил выявить ряд проблем на пути создания эффективных производственно-строительных сетей. Основными из них в контексте исследуемой тематики являются:

1. Отсутствие согласованности в деятельности отдельных строительных организаций, занятых в строительном процессе, интегрированном по-сути, а также предприятий, выпускающих строительные материалы, детали, конструкции, которые выступают не как партнеры, а как субъекты рынка, реализующие собственные интересы и не использующие преимущества сетевого взаимодействия.

---

<sup>1</sup> *Смит А.* Исследования о природе и причинах богатства народов. - М.: Экономика, 1962. Чистов Л.М. Оптимизация управления социально-экономическими системами. В 2-х ч. - СПб.: СПбГУ, 1999.

<sup>2</sup> *Семенов С.* Кооперация производства - фактор устойчивости. Российский экономический журнал № 12, 1998.

2. Несогласованность многих управленческих решений, принимаемых на среднем (региональном) уровне управления инвестиционно-строительным комплексом, что не способствует эффективному взаимодействию бизнес-субъектов строительного рынка.

3. Широкое применение конгломератного слияния компаний, не позволяет существенно повысить качество управления объединением и входящими в него организациями.

4. Наличие структур управления различного рода объединений, малоадаптивных к изменениям факторов внешней среды (усложнению объектов строительства, динамики потребительских предпочтений, появлению новых материалов конструкций, строительных технологий, разнообразных архитектурно-планировочных решений и т.п.).

5. Недостаточно полное использование преимуществ предпринимательской сети для обеспечения эффективной кооперации строительных организаций.

6. Фрагментарность изучения научно-методических аспектов формирования эффективных предпринимательских сетей в строительстве.

Решение указанных проблем, может быть найдено на основе всестороннего изучения методологии формирования предпринимательских сетей, ее адаптации к условиям и перспективам развития инвестиционно-строительного комплекса (во всем многообразии его составляющих), а также совершенствовании методического инструментария, предлагаемого к использованию в практике экономических обоснований по вопросам обеспечения оптимального функционирования ПС в строительстве.

Основными чертами строительства как специфической отрасли материального производства, как известно являются:

техническая и организационная сложность сооружаемых объектов;

длительность строительного цикла;

сложность производственного процесса;

разнородность видов работ и технологических процессов строительного производства;

необходимость масштабного инвестиционного обеспечения, что обуславливает необходимость системного рассмотрения капитального строительства в составе единого инвестиционно-строительного комплекса.

Инвестиционно-строительная сфера представляет особый сектор отечественной экономики формируемой определенной группой специфических хозяйствующих единиц<sup>1</sup>. Для нее характерны:

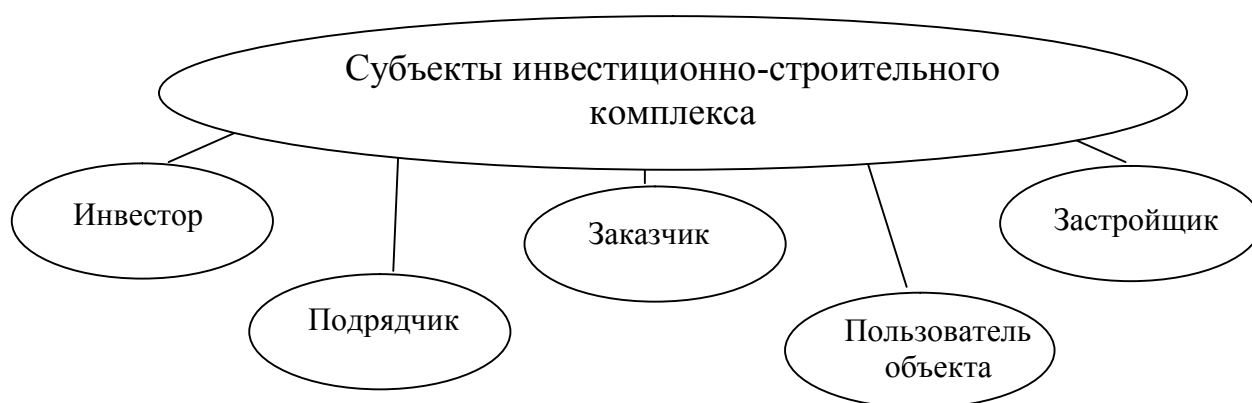
- особые условия производства в системе общественного разделения труда;
- специфическая продукция;
- специфические технологии и техническая база;
- специфический кадровый состав;
- специфические условия работы.

---

<sup>1</sup> О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации: Указ Президента РФ от 5 декабря 1993г. № 2096 // Экономика и жизнь № 51, 1993.

Очевидно, что рассмотренные в предыдущем разделе общие принципы и методы предпринимательской деятельности относятся и к инвестиционно-строительной сфере, но в то же время, указанные выше особенности требуют их учета при решении ряда вопросов развития предпринимательства в инвестиционно-строительном секторе<sup>1</sup> отечественной экономики.

В инвестиционно-строительном комплексе функционирует ряд субъектов<sup>2</sup> (бизнес-субъектов инвестиционно-строительного комплекса), основные из которых представлены на рис.2.1.



**Рис.2.1.** Субъекты инвестиционной деятельности в строительстве

Перед участниками инвестиционно-строительного рынка ставятся задачи обеспечения эффективного совместного функционирования, взаимосвязи с предприятиями стройиндустрии, подрядными организациями, задействованными в реализации – технологической цепочки. Бизнес-субъекты различны по характеру деятельности, потребности в инвестициях и ресурсном обеспечении продолжительности плановых периодов и производственным процессам. Гармонизация целей и задач организаций, являющихся участниками единой технологической сети является очень сложной и многовариантной задачей. Наиболее целесообразны два подхода к ее решению:

- создание диверсификационных строительных компаний;
- создание предпринимательских сетей.

Стратегия диверсификационной строительной компании включает такие мероприятия, как:

- создание и управление хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых

<sup>1</sup> Клепач А., Кузнецов П., Крючкова П. Корпоративное управление в России в 1995-1996 // Вопросы экономики № 12, 1996. Развитие корпоративных форм хозяйствования в России / По материалам конференции, проведенной Международной академией корпоративного управления // Российский экономический журнал № 2,3, 1998. Социально-экономическое положение России. - государственный комитет Российской Федерации по статистике № 12, 2000.

<sup>2</sup> Подробнее см. Асаул А.Н. Строительная отрасль в пореформенный период развития России//Науч. тр. Международного союза экономистов и Вольного экономического общества России М.-СПб., Вольное экономическое общество, т. 12, 2003

вых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);

- достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество;
- установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности;
- разработку мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ;
- формирование механизма реагирования на внешние изменения;
- объединение стратегических действий основных функциональных подразделений;
- усилия по решению специфических вопросов и проблем компании.

Необходимо отметить, что в российском строительном бизнесе наблюдаются разные варианты интеграционного роста. Интеграционный рост может осуществляться в следующих формах<sup>1</sup>.

Горизонтальная интеграция с другими бизнес-субъектами аналогичного профиля и получение дополнительных преимуществ за счет сокращения конкуренции.

Диверсификация в рамках вертикальной интеграции:

а) регрессивная интеграция: покупка или постанова под жесткий контроль предприятий-поставщиков строительных материалов и подрядчиков;

б) прогрессивная интеграция: приобретение или постанова под жесткий контроль риэлторских и рекламных компаний, формирование собственной системы реализации построенного жилья.

Базовой мотивацией в деятельности строительной организации являются возможности ее выживаемости в условиях противостояния факторов микросреды (формирующейся в пределах организационной структуры строительной организации), адаптации к воздействию макросреды и наращивания потенциала конкурентного преимущества за счет более эффективного управления внутренними факторами. Мотивация к "выживанию" следует в современной теории мотиваций рассматривается как более действенный мотив, нежели другие мотивы в деятельности организации (обеспечение прибыльности, экономического роста, дальнейшего развития, достижение определенной рыночной доли, другие мотивы). На основе этой мотивации формируется стратегия ограниченного роста.

Несвоевременность или невозможность получения заказов для строительной организации определяется воздействием факторов как внешней, так и внутренней среды (качеством стратегического управления, эффективностью производства, качеством и эффективностью применяемых ресурсов (условиями их комбинирования), преимуществом в конкурентоспособности организации, ее

---

<sup>1</sup> Подробнее см. *Асаул А.Н., Иванов С.Н.* Актуальность создания и эффективное управление корпоративными строительными структурами петербургского региона/Статья Международная академия менеджмента. Науч. тр. Вып. IV. М., 2003. *Асаул А.Н.* Особенности развития Санкт-Петербургского инвестиционно-строительного комплекса/ Ученые записки.- 2002.-Вып. 9.

продукции и, в конечном итоге, преимуществом в конкурентоспособности социально-экономического развития организации. Ограничения в получении заказов, как и несвоевременные обязательные платежи и невыполнение денежных обязательств, означают, по-сути, окончание экономического жизненного цикла даже для прибыльной организации. Вполне очевидно, что цели выживания в критических ситуациях имеют явное преимущество для организации в соотношении с другими целями, ставящимися в рамках предпринимательской деятельности.

В свою очередь, достижение цели выживания является предпосылкой для достижения других целей и задач предприятия. С позиций исследуемой проблемы - увеличения конкурентоспособности строительной организации за счет ее включения в предпринимательской сети правомерной представляется ранжировка целевой политики организации:

- получение заказов и загрузка производственно-строительной базы;
- наращивание конкурентного потенциала в обеспечении производственной и финансовой устойчивости в стремлении обеспечить конкурентное преимущество максимально продолжительный период времени;
- повышение социально-экономического развития организации с учетом наращивания конкурентного преимущества в использовании человеческого потенциала, снижения риска утраты заказов и темпов социально-экономического развития, получения приемлемой прибыли, достаточной для обеспечения конкурентного преимущества и развития организации в максимально продолжительный период времени.

В зависимости от условий, создаваемых внутренней и внешней средой бизнес-субъектов инвестиционно-строительного комплекса имеют разную структуру, разный набор входящих в их организацию. При этом их стратегия развития представляет собой набор модифицированных стратегий, разных для каждого конкретного элемента этого комплекса (строительно-монтажных организаций, предприятий стройиндустрии, организаций, выполняющих отдельные виды строительных работ).

Стратегия роста может планироваться для инвестиционно-строительных компаний в целом, если они имеют очевидные конкурентные преимущества или если прогнозируется значительный рост рынка.

Стратегия сокращения предполагает установление целей на уровне более низком, чем достигнутый в прошлом, а также ликвидацию либо продажу компании или ее отдельного подразделения. Обычно к стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции. Однако эту стратегию, особенно в отношении отдельных производств, следует рассматривать как нормальную корпоративную сделку, осуществляемую, когда стоимость продажи структурного подразделения превышает приведенную стоимость ожидаемых от него денежных потоков. В настоящее время многие строительные компании ставят вопрос об эффективности поддержки некоторых дочерних предприятий, в частности, по производству строительных материалов, поскольку конкуренция на этом рынке постоянно растет, что приводит к снижению



цен. В этих условиях невыгодно иметь собственную компанию, которая из-за ограниченных объемов производства не в состоянии обеспечить аналогичный уровень себестоимости.

Таким образом, окончательная стратегия инвестиционно-строительной компании представляет собой комбинацию, сочетание рассмотренных альтернатив – ограниченного роста, роста и сокращения для каждой из ее структурных единиц.

Общий план управления любой многопрофильной компанией обычно включает в себя ориентацию на стратегию быстрого роста большинства наиболее перспективных предприятий, обеспечение нормального функционирования основных сфер деятельности, проведение мероприятий по поддержанию и восстановлению деловой активности на низкоприбыльных, но перспективных направлениях, отказ от непривлекательных или не соответствующих долгосрочным планам корпорации сфер бизнеса.

Возможные изменения стратеги (стратегия ограничения роста, стратегия сокращения и т.д.) можно рассматривать как своевременную реакцию на изменяющиеся внешние условия. Эти изменения наиболее безболезненно могут реализовываться в рамках предпринимательской сети, а не в жестком централизованном холдинге.

Среди факторов внешней среды, оказывающих наиболее заметное воздействие на инвестиционно-строительную сферу следует отметить:

#### 1. Общие экономические:

Финансовая политика национальных банков по привлечению капитала в производство и строительство:

- уровень развития инвестиционно-строительной деятельности;
- направление инвестиций в основной капитал;
- значимость строительного комплекса (доля валовой добавленной стоимости строительства в общем объеме ВВП);
- уровень бюджетного инвестирования.

Соотношение промышленного и гражданского строительства.

Параметры использования природно-сырьевых ресурсов:

- уровень запасов природно-сырьевых ресурсов, используемых в строительстве.

Уровень качества использования природно-сырьевых ресурсов (экспортно-импортное соотношение ресурсов и уровень их вторичной переработки, для используемых в строительстве).

Воздействие кризиса неплатежей на устойчивость строительных организаций:

- недофинансирование федеральных и региональных инвестиционных программ;
- просроченная задолженность заказчиков строительным организациям.

#### 2. Экономико-правовые:

Правовая среда (стабильность гражданского и коммерческого законодательства).

Гарантия надежности инвестиций иностранных государств-партнеров по

бизнесу.

Таможенная политика.

Лицензионная политика.

Налоговая политика (изменение налоговых ставок, налоговых льгот).

Кредитно-денежная политика (изменение учетной ставки ЦБ, валютного курса рубля, либерализация бюджетных ассигнований).

Регулирование несостоятельности (банкротства) организаций.

Амортизационная политика.

Экономико-правовое стимулирование привлечения инвестиций в жилищное строительство (развитие ипотеки, государственные гарантии по вкладам и сбережениям населения).

Государственная стратегия по охране окружающей среды и обеспечению устойчивого развития.

3. Социально-демографические: Структура потребительской среды (инвесторы, заказчики, потребители):

- по уровню маркетинговых переменных (доходы, возрастная структура и др.);

- по изменению стиля жизни, вкусов и предпочтений и др.;

- по изменению структуры рынка и рабочей силы;

- по отношению к стоимости и качеству жилья;

- по уровню платежеспособного спроса.

4. Рыночная: Величина спроса, стабильность спроса, эластичность спроса.

Требования заказчиков к цене, качеству, срокам строительства.

Разнообразии (сегментация) заказчиков (потребителей).

Экономический потенциал заказчиков (потребителей) по платежеспособности.

Конъюнктура рынков трудовых ресурсов.

Конъюнктура рынков финансовых ресурсов.

Конъюнктура рынков средств производства.

Принципы сегментирования рынка.

Анализ (мониторинг) параметров внутренней и внешней среды позволяет обосновывать управленческие решения по выбору стратегии развития строительных организаций.

Стремление организаций снизить риски приводят к конгломератным объединениям. Такие решения не всегда оправданы, так как затрудняют управление объединением, включающим структурные подразделения разной целевой направленности. Экономическая целесообразность такого рода объединений не всегда реализуема.

Ряд авторов считают, что наиболее эффективным путем развития строительной компании является вертикально-интегрированный холдинг<sup>1</sup>. Так, стратегия вертикальной диверсификации может включать:

---

<sup>1</sup> Интегрированные финансово-управленческие структуры. Под. ред. А.А.Турчака. - СПб.: Изд-во Наука, 1996.

- регрессивную интеграцию (положение производителей сырья и оборудования);
- диверсификацию путем создания дочерних предприятий (по производству оборудования, выделение производственных отделов, по техническому обслуживанию построенных объектов и т.д.);
- создание дочерних предприятий в сфере торговли недвижимостью, в сфере рекламы;
- подразделения для централизованного планирования, контроля и управления финансами.

На наш взгляд такой вертикально-интегрированный холдинг с централизованным управлением тоже имеет право на существование и как показывает практика они успешно развиваются, например холдинговая группа "Ленстрой-реконструкция" (ЛСР) целенаправленно инвестирует средства в приобретение новых предприятий, производящих основные строительные материалы и модернизацию существующих.

С приобретением ряда организаций по добыче и поставке морского песка ЛСР стала монополистом с объемом выпуска 3 млн. м<sup>3</sup> в год с последующим доведением его до 5 млн. Покупка 90% пакета акций крупного производителя бетона ЗСК №19 позволили группе занять 35% рынка товарного бетона. В группу ЛСР входят и другие производители строительных материалов, такие как завод по производству кирпича "НПО Керамика". В составе ЛСР имеется Гатчинский домостроительный комбинат – крупнейшая в регионе домостроительная компания.

Холдинг "Ленстройматериалы", ранее специализировавшийся на добыче нерудных материалов и производстве строительных материалов широкого ассортимента (щебень, кирпич, песок), приобрел крупнейший в регионе Гатчинский сельский строительный комбинат и инвестировал в производство около 1,5 млн. долл. Это позволяет улучшить качество панелей и увеличить мощность комбината.

Интеграция холдингов "Ленстройматериалы" и "Ленстройреконструкция" произошла в последующие переделы ("вперед") с целью увеличения добавленной стоимости, т.е. получения большей прибыли. Есть и другие примеры. Так, ЛенСпецСМУ и "Строительная компания №1 – ЛЭК" приобрели ряд заводов строительных материалов, чтобы защитить себя от монополии поставщиков, совершив интеграцию в первые переделы ("назад").

Укрупнение строительного рынка в регионе приведет к концентрации строительства массового жилья в нескольких крупных компаниях и снижению его себестоимости. Тенденция диверсификации производственной деятельности получает в регионе широкое развитие. При этом компании используют разные стратегии: от расширения своей деятельности за пределы региона ("Строймонтаж", "Ленстройреконструкция" в Москву) или государства (Строймонтаж-Франция в Югославию) до продажи контрольного пакета акций зарубежным холдингам ("Петербургстрой" – холдингу "Skanska")<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Подробнее см. Развитие регионального инвестиционно-строительного комплекса на ос-

Основная часть функционального аппарата в отечественных строительных компаниях сосредоточена в высших уровнях управления. Это вызвано объективными причинами: масштабностью материальных потоков и т.д. В то же время это подавляет инициативу среднего управленческого звена и мешает своевременному и качественному решению оперативных вопросов.

Можно предположить, что такая жесткая, иерархическая организационная структура управления строительными компаниями эффективна только в определенных случаях, в условиях реализации крупного сложного проекта, реализуемого в жесткие сроки и т.д.

Необходимо учитывать, что в стране наряду с крупными строительными объектами (сосредоточение в основном в Москве, Санкт-Петербурге и нескольких других городах) имеется огромный спрос на строительные работы среднего объема. Кроме этого, создание гигантских строительных компаний (монополистов городского, регионального и т.д.) выхолаживает конкуренцию и решение о выделении заказов зачастую решается чисто бюрократически. Все это еще раз показывает необходимость и целесообразность использования сетевого предпринимательства в строительстве.

В крупном строительном бизнесе работают компании, холдинги, которые по сути дела являются едиными в той или иной мере централизованными организациями (они были рассмотрены выше в главе I). Они могут самостоятельно выполнять основные (а иногда и все) виды строительных работ.

В области среднего и малого бизнеса чаще всего используется традиционный хозяйственный способ (своими силами) и подрядный, с привлечением сторонних организаций. Хозяйственный способ имеет преимущество в том, что нет необходимости в привлечении и согласовании различных исполнителей. Недостаток в том, что привлекаемые строительно-монтажные участки, как правило невысокого технического уровня.

Подрядный способ строительства осуществляется рядом строительномонтажных организаций, обладающих достаточно мощным потенциалом. На основе договора-подряда могут выполняться следующие виды работ:

- строительство, ввод в действие производственных мощностей;
- производство отдельных видов и комплексов строительномонтажных услуг;
- пуско-наладочные работы;
- проектно-изыскательские работы;
- научно-исследовательские;
- опытно-конструкторские.

При этом может заключаться и единый договор на проектирование, строительство и ввод в эксплуатацию производственных мощностей и объектов.

Основная задача – это оптимальный подбор участников, позволяющих наилучшим образом использовать их потенциал. Основным документом, обеспечи-

---

нове самоорганизации // Современное экономическое и социальное развитие: проблемы и перспективы. - Ученые и специалисты Санкт-Петербурга и Ленинградской области Петербургскому экономическому форуму 2003. СПб., 2003.

вающим правовое регулирование их взаимоотношений, является договор подряда между ними.

Практически формируется предпринимательская сеть<sup>1</sup>. Очевидно уровень отношений ее участников может в отдельных случаях достигать до стратегического альянса, предусматривающего налаживание длительных производственных связей с возможной, в определенных направлениях, интеграцией и кооперацией.

Конкретизируя элементы потенциала бизнес-единицы применительно к строительству можно дать следующую характеристику: товар, работа (услуга), характеризуется ( $\Pi_T$ ): научно-техническим уровнем продукции, качеством выполнения работы, ее соответствием лучшим зарубежным образцам, архитектурным решениям и т.д.

Производственный параметр ( $\Pi_{\Pi}$ ) характеризует:

- уровень технологии производства конкурентоспособной строительной продукции;
- длительность производственного процесса;
- уровень технологии, обеспечивающей высокий уровень технической и экологической безопасности производственного процесса и продукции;
- уровень прогрессивности средств и методов производства строительной продукции (работ, услуг);
- уровень загрузки производственных мощностей;
- уровень использования и наращивания мощностей за счет интенсивных и экстенсивных факторов;
- возможности прироста мощностей за счет собственных источников средств.

Ресурсная обеспеченность ( $\Pi_p$ ) характеризует:

- уровень соответствия лучшим зарубежным аналогам;
- уровень соответствия лучшим отечественным аналогам;
- уровень соответствия аналогам главного конкурента;
- удельный вес применяемых новых видов сырья, строительных материалов, изделий, конструкций;
- соответствие применяемых строительных материалов требованиям участия и выигрыша подрядных торгов;
- соответствие применяемых строительных материалов экологической безопасности продукции;
- эффективность использования материально-сырьевых ресурсов;
- соответствие запасов материалов, изделий рациональной их величине;
- зависимость организации от использования импортных строительных материалов;
- эффективность использования оборотных средств (оборачиваемость, фондоотдача и др.).

---

<sup>1</sup> Подробнее см. Асаул А.Н., Локтева Г.Е., Скуматов. Е.Г. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей / Под ред. д.э.н., проф. А.Н.Асаула. - СПб. «Гуманистика», 2004.- 256с.



Финансовая составляющая производственного потенциала включает ( $\Pi_{\phi}$ ):

- структура имущества;
- структура баланса;
- уровень дивидендов.;
- уровень прибыли и рентабельности;
- соотношение собственных и заемных средств, основных и оборотных средств;
- уровень финансовой устойчивости;
- показатели ликвидности;
- показатели финансового состояния;
- показатели оборачиваемости;
- показатели рентабельности;
- уровень просроченной задолженности по уплате обязательных платежей;
- уровень просроченной задолженности по уплате денежных обязательств;
- уровень чистой прибыли, оставляемой в распоряжении организации;
- уровень целевого накопления и использования амортизации;
- уровень рентабельности продукции;
- уровень авансовых платежей заказчиков;
- уровень просроченности задолженности со стороны заказчиков;

Управленческую составляющую элементов потенциала ( $\Pi_{\psi}$ ) характеризует:

- минимальное число уровней иерархии управления;
- соответствие норме управляемости;
- соответствие организационной структуры размерам организации;
- эффективность применяемых форм, методов и способов реорганизации управленческой структуры;
- уровень квалификации персонала относительно организаций региона (отрасли), главного конкурента.

Диагностика потенциала стратегической организации может повлиять на выбор одного из следующих решений по дальнейшему существованию бизнес-единицы: продажа, слияние, техническое переоснащение, вхождение в предпринимательскую сеть.

При формировании предпринимательской сети в инвестиционно-строительной сфере необходимо в первую очередь обосновать ее следующие параметры:

- сочетаемость производственно-технологических характеристик сетевых партнеров (по качеству, производительности и т.д.);
- сочетаемость производственных мощностей строительных организаций, специализирующихся на выполнении отдельных работ (услуг);
- сочетаемость организационных культур;
- надежность, исполнительность, умение взаимодействовать;
- ценовую политику и ее приемлемость для всех участников сети.

Укрупненный алгоритм формирования управленческих решений по формированию предпринимательской сети в инвестиционно-строительной сфере представлен на рис.2.2.

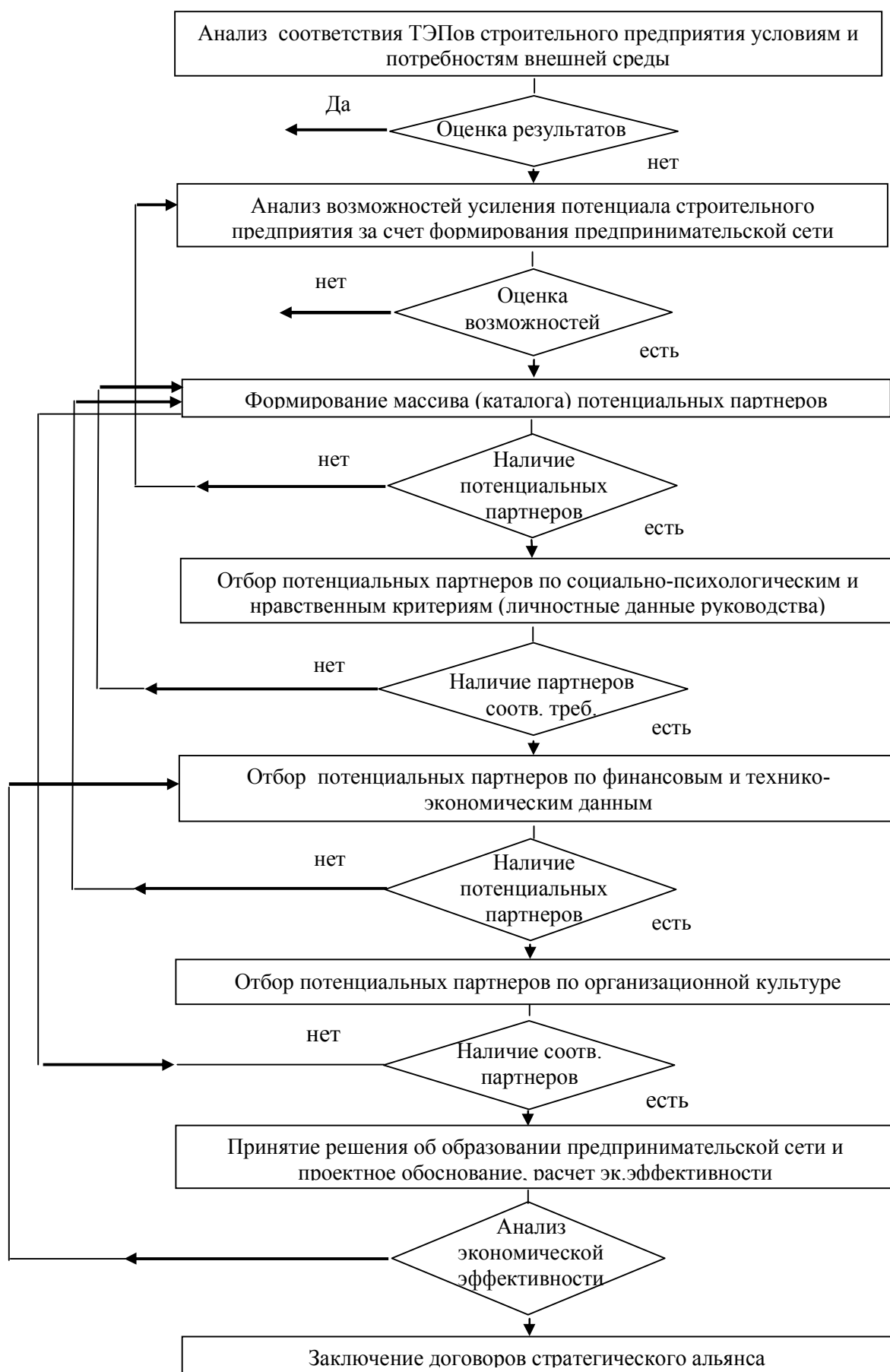


Рис. 2.2 – Укрупненный алгоритм формирования управленческого решения по формированию предпринимательской сети в строительстве

Формирование предпринимательских сетей в инвестиционно-строительной сфере должно базироваться на следующих принципах:

1. Обеспечения реализации возможностей по концентрации, кооперации и специализации отдельных строительных организаций, которые становятся сетевыми партнерами.
2. Сочетаемости и единой направленности целей и задач участников предпринимательской сети.
3. Оптимальной скоординированности их действий в пространстве времени.
4. Взаимной выгоды взаимодействия всех участников сети.

В рамках предпринимательской сети представителями малого строительного бизнеса можно обеспечить эффект концентрации производства и специализации на основе кооперирования специализированных организаций, обеспечивающих выполнение отдельных работ в составе производственно-строительного цикла. При этом их кооперационное взаимодействие должно и может осуществляться не на принципах подчинения, а на договорных началах, базирующихся на взаимовыгодных экономических связях.

В Северо-Западном регионе работает производственно-сетевая организация ОАО "Проектно-строительное объединение "Леноблагрострой" в которую входит 12 малых предприятий (из которых шесть – областных): ООО "ПСО «Леноблагрострой-Кировск", ЗАО "Агросервис", ООО "Возрождение" (г. Кировск), ООО "Гатчина-Агрострой", ООО "Домостроительная инвестиционная компания", производственный кооператив "Курск" (г. Всеволожск), ЗАО "Лесстрой", ООО "Агрострой" (г. Лодейное поле), ООО "Лира", ЗАО "Трис", АООТ "Лугагрострой", ООО "Базальт-Строй".

Следует отметить, что предпринимательская деятельность вышеназванных организаций осуществляется самостоятельно на основе собственных балансов основных фондов и средств, а отношения с "ПСО "Леноблагрострой" носят договорной характер.

Производственная сеть сформирована на основе принципа диверсификации, что позволяет в рамках деятельности сети осуществлять разноплановые направления строительной деятельности силами, входящих в сеть малых предприятий. Так, например, ООО "Гатчина-Агрострой" имеет производственно-складскую базу в г. Гатчине и обеспечено необходимым набором строительной техники, технологического автотранспорта и средств малой механизации. Работы ведутся преимущественно в г. Гатчине и Гатчинском районе. ЗАО "Лесстрой" является генеральным подрядчиком по строительству жилых и производственных зданий, выполняет весь комплекс работ со сдачей объектов под ключ и осуществляет внедрение новых строительных технологий. Работы ведутся в г. Санкт-Петербурге и Ленинградской области, преимущественно в Северо-Западном направлении. Основными видами деятельности ООО "Возрождение" являются: агропромышленное строительство; монтаж металлоконструкций, технологического оборудования, сантехнических систем, систем вентиляции и аспирации; электромонтажные работы, ремонт животноводческих ферм, техническое обслуживание доильного оборудования, монтаж АДМ-8, введение новшеств по монтажу и восстановлению старых доек и их технологических схем.

АООТ "Лугаагрострой" занимается реконструкцией, строительством и капитальным ремонтом жилых домов, объектов соцкультбыта на территории Лужского района, Ленинградской и Новгородской областей.

Объединение перечисленных малых предприятий в ветвь "ПСО "Леноблагрострой" способствовало повышению конкурентного статуса, как головной организации, так и предприятий, входящих в сеть, увеличению объемов производства и появлению ряда преимуществ в области маркетинговой политики. Так, например, объединение в сеть позволило принимать участие в торгах на осуществление различных проектов и выигрывать их в равной конкурентной борьбе.

Таким образом, шаги структурной перестройки "ПСО "Леноблагрострой" в производственную сеть поступательно планируются и реализуются при осуществлении активной политики привлечения организаций инвестиционно-строительного комплекса Петербургского региона. Развитие аналогичных направлений деятельности, по нашему представлению, приведет к созданию и широкому распространению таких корпоративных структур как производственная сеть, что будет соответствовать государственной политике в сфере малого предпринимательства.

Основные принципы объединения:

1. Формирование единого информационного пространства через взаимодействие головной предпринимательской структуры с участниками производственной сетевой организации (генерация и обмен новой информацией; единство финансового, технологического и правового пространства).

В целях дальнейшего развития системы информационного обеспечения субъектов малого предпринимательства на основе действия индустриальных сетей необходимо обеспечить доступность информации по малому бизнесу для органов управления, предпринимательских структур, зарубежных и международных организаций; создать сети информационно-аналитических центров в регионах на базе производственных сетевых организаций.

Центры на основе единых критериев интегрируют и производят информационные ресурсы. Перечень информационных услуг может уточняться в процессе организации информационно-аналитических центров на основе анализа потребностей конкретных пользователей. При этом сеть информационно-аналитических центров формируется по региональному и отраслевому принципам и базируется на имеющемся в настоящее время опыте работы в области информационных услуг.

Реализация мер должна опираться на систематизированные статические, аналитические данные о развитии малого предпринимательства в России, о зарубежной практике, тенденциях и перспективах российского малого предпринимательства с учетом хода экономических реформ.

2. Совершенствование процессов производства продукции, выполнения работ, оказания услуг (внедрение эффективных технологий, новых предпринимательских решений и т.д.).

3. Формирование общей коммерческой политики и политики внешнеэкономической деятельности (с участием в предпринимательских проектах, приобре-

тение необходимых ресурсов).

4. Повышение профессионального уровня персонала; стимулирование труда и социальная защита.

Как показала практика, несмотря на хозяйственную независимость предпринимательских структур, объединенных в производственную сеть, между ними существуют сильные этические, организационные, финансовые, деловые и иные связи, делающие эти субъекты предпринимательства устойчивыми и надежными партнерами.

### **2.3. Кластеры - сетевые территориальные объединения**

В совокупности известных сетевых образований выделяются кластерные модели<sup>1</sup>. Кластеры представляют собой объединения бизнес-субъектов, функционирующих в пределах четко очерченных территориальных образований. Кластеры можно рассматривать как одну из разновидностей крупных сетей предпринимательского типа. Они представляют собой сеть, охватывающую широкий спектр социально-экономических аспектов. Являясь следствием территориально-отраслевого деления общественного воспроизводства кластеры реально воплощают идеологию сетевого подхода.

Предпринимательские сети отнюдь не всегда столь масштабны. Они могут объединять представителей малого и среднего бизнеса, интегрировать деятельность малых предприятий различного профиля в сферу деятельности представителей крупного бизнеса. Предпринимательские сети не подвержены жесткой привязке к территориальным параметрам могут иметь локальный характер, а "подвижность" их масштабов позволяет обеспечивать большую гибкость, адаптивность и мобильность предпринимательской деятельности.

Кластеры, в сравнении с предпринимательскими сетями, объединяют более широкий круг участников, в том числе институты поддержки, производственные и коммерческие структуры, среди которых производители, поставщики, а также высшие учебные заведения и научные организации. Они агрегируют принципы, как отраслевого, так и регионального (межотраслевого) объединения участников, основанного на вертикальных взаимоотношениях между разнородными фирмами и на взаимодействии инновационных процессов с быстроменяющимся характером рыночных отношений.

Предпринимательские сети формируются преимущественно на основе динамики структуры рынков, интенсивной по сути. Кластеры – отражают региональные, межрегиональные, национальные, а в ряде случаев и межнациональные процессы, и являются следствием распределения производительных сил. Однако опыт, накопленный отечественной и зарубежной управленческой практикой в области использования кластерной концепции, может быть успешно применен при формировании сетей любого уровня. Так, например в последнее

---

<sup>1</sup> Подробно см. *А.Н. Асаул* Строительный кластер – новая региональная производственная система // Экономика строительства, № 6, 2004



время наблюдаются тенденции объединения в кластеры производителей мебели (в России работает около 6000 организаций по производству мебели) в Санкт-Петербурге, Краснодаре, в Подмосковье и других регионах. Идея объединения субъектов предпринимательской деятельности в кластеры популярна в Санкт-Петербурге. Помимо мебельщиков, намерены объединиться в кластеры производители автокомпонентов и электроники.

Основоположником кластерной концепции развития новых производственных сетей является М. Портер<sup>1</sup>, который описал идеальный тип кластера. *Кластер* – это группа близких, географически взаимосвязанных компаний и сотрудничающих с ними организаций, совместно действующих в определенном виде бизнеса, характеризующихся общностью направлений деятельности и дополняющих друг друга. Они создают основу для притока иностранных инвестиций, обучения широкого круга предпринимателей, развития малого и среднего предпринимательства, повышения гибкости и мобильности компаний, создания широкого спектра сетевых структур. Кластеры позволяют оптимизировать межфирменные контакты, наладить эффективную кооперацию, согласовывать планы бизнес-субъектов – различных организаций участвующих в инвестиционно-строительной деятельности. Одновременно кластеры выступают и как форум, в рамках которого ведется диалог между деловыми, правительственными и научными кругами о путях развития конкурентных преимуществ в рамках региона, страны. Таким образом, кластер является новой формой сетевой организации межфирменного взаимодействия, позволяющей быстро, инновационно адаптировать внутренние структуры и внешние взаимосвязи к быстро меняющейся внешней среде<sup>2</sup>.

Сущность понятия "кластер"<sup>3</sup> состоит в объединении отдельных элементов (составных частиц) в единое целое для выполнения определенной функции или реализации определенной цели. Это же значение вкладывается и в экономическое содержание этого слова. Так, американский ученый Майкл Портер, специалист в области кластеров, дает следующее определение: "*Кластеры* - это сосредоточение в географическом регионе взаимосвязанных организаций и учреждений в границах отдельной области"<sup>4</sup>. Кластеры охватывают значительное количество разного рода предпринимательских структур, важных для конкурентной борьбы, а именно: поставщиков специального оснащения, новых технологий, услуг, инфраструктуры, сырья, дополнительных продуктов и т.п.. Кроме того, "...много кластеров включают органы власти и прочие учреждения - такие, как университеты, центры стандартизации, торговые ассоциации, которые обеспечивают образование, специализированное переобучение, информацию, исследования и техническую поддержку".

---

<sup>1</sup> Портер М. Международная конкуренция. - М., 1003.

<sup>2</sup> Бляхман Л.С., Петров А.Б. Интегрированная технологическая цепь как объект управления в глобальной экономике // Проблемы современной экономики. - 2003, № 1. - С. 45-49.

<sup>3</sup> С английского языка слово "claster" переводится как гроздь, букет, щетка, или как группа сосредоточение (например, людей, предметов), или как пчелиный рой.

<sup>4</sup> Портер М. Конкуренция. - М.: Изд. дом "Вильямс"; 2000. - 495 с.

Подобное определение кластеров, дает Лоурен Э. Янг, который пишет: "Кластеры фирм - это группы компаний, расположенных рядом. В отдельных случаях такие сосредоточения образуют группы компаний, которые принадлежат к одной и той же отрасли". К общим характерным признакам кластеров, кроме тех, что названы в определении, Лоурен Янг относит также расположение вблизи больших исследовательских университетов; образование преимущественно из небольших частных компаний; наличие опыта работы их работников во многих разных организациях соответствующей отрасли<sup>1</sup>.

Еще один американец, Вольфганг Прайс пишет: "Создание кластеров и внедрения кластерной модели поведения организаций есть способ восстановления доверия между правительством и бизнесом и трансформации изолированных фирм в предпринимательское сообщество"<sup>2</sup>.

Таким образом, *кластер* - это группа близких, географически взаимосвязанных компаний и сотрудничающих с ними организаций, совместно участвующих в предпринимательской деятельности, характеризующихся общностью направлений этой деятельности и дополняющих друг друга. Они создают основу для притока иностранных инвестиций, обучения широкого круга предпринимателей, развития малого и среднего предпринимательства, повышения гибкости и мобильности компаний, создания широкого спектра ПС. Одновременно кластеры выступают и как форум, в рамках которого ведется диалог между деловыми, правительственными и научными кругами о путях развития конкурентных преимуществ в рамках города, страны<sup>3</sup>.

Характерными особенностями успешной деятельности кластеров, как правило, могут быть:

- взаимосвязи, которые позволяют участникам кластеров приобретать более мощный производственно-рыночный потенциал в сравнении с теми организациями, которые работают поодиночке;
- кооперация и сотрудничество, которые являются стимулами к поиску новых, более совершенных предпринимательских идей и решений;
- ориентация на потребности рынка, которая является главным фактором определения стратегии предпринимательства;
- обеспечение соответствия стратегии каждого отдельного вида предпринимательской деятельности общей стратегии развития региона.

Возникновение и развитие кластерной модели поддержки регионального развития отдельных отраслей промышленности имеет долгую историю. Примеры эффективности функционирования отдельных кластеров свидетельствуют о перспективности использования такой модели для объединения предпринимательских структур в разных областях и регионах. В особенности эффективными и своевременными они могут оказаться для отечественных организаций во времена выхода из ситуаций экономического кризиса. Внедрение данной кон-

---

<sup>1</sup> Соколенко С.И. Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерство. Кластеры: Укр. Контекст. - Киев: Логос, 2002.

<sup>2</sup> Войнаренко М.П. Кластерные технологии в системе развития предпринимательства, интеграции и привлечения инвестиций. <http://www.unece.org/ie/wp8/documents/novsem.htm>.

<sup>3</sup> Портер М. Международная конкуренция.-М., 1993.

цепции возможно на любой территории и в любой отрасли. А достижение успеха базируется на целом ряде преимуществ, которые получают разрозненно действующие организации, объединяясь в кластер<sup>1</sup>.

Кластер, объединяя независимые и неформально связанные компании и учреждения, представляет собой организационную форму, которая получает значительное количество преимуществ за счет высокой производительности, эффективности и гибкости в процессе организации предпринимательской деятельности.

Объединяя в себе одновременно и конкуренцию и сотрудничество, кластеры имеют значительные преимущества в конкурентной борьбе. Ведь современная конкуренция зависит, прежде всего, от производительности и гибкости предпринимательских процессов, а не от географического расположения области, доступа к ресурсам или масштаба организации. Большие и малые предпринимательские структуры могут быть высокопроизводительными в любой области, если они применяют современные методы организации работы, используют передовые технологии и предлагают уникальные продукты. Кластерные модели позволяют во всех областях применять передовые технологии, обеспечивая их высокую технологичность.

В связи с этим, М. Портер делает вывод, что не существует такого понятия, как низкотехнологические области. Есть лишь низкотехнологические организации (не предпринимательского типа), то есть, это те организации, которые не способны использовать новейшие технологии и работать так, чтобы повысить производительность и внедрять инновации.

Кластерная модель объединения организаций предлагает новый способ получения преимуществ от таких факторов как географическое расположение, сотрудничество, специализация, кооперация, инновация и т.п. М. Портер определил возможности увеличения конкурентоспособности организаций, объединяющихся в кластеры по трем направлениям:

1. Кластеры повышают производительность компаний, используя преимущества тех, кто работает в одной географической зоне.

2. Кластеры, направляя свою деятельность на высокотехнологические инновационные проекты, достигают более существенного экономического роста, чем их конкуренты.

3. Кластеры стимулируют создание новых организаций, которые в будущем становятся участниками этих же кластеров и тем самым усиливают их.

Лоурен Янг также выделяет ряд преимуществ отраслевых кластеров, причем, как на уровне отдельных организаций, так и на уровне общества. Так организации, которые объединяются в кластеры, получают преимущества за счет роста в них качества рабочей силы, разного рода исследований и более скорых изменений в технологии. Кроме того, положительный эффект, дает удешевление первичных факторов производства, вследствие более эффективного использования новинок и роста производительности за счет обмена идеями между

---

<sup>1</sup> Подробнее см. *Асаул А.Н.* Кластерный характер развития регионального инвестиционно-строительного комплекса // Экономика развития региона: проблемы, поиски, перспективы / Ежегодник. Вып. 4. Волгоград, Изд-во ВолГУ, 2004.

участниками кластера и широкого выбора (быстрого набора) кадров для организаций с открытыми вакансиями.

Создание и эффективное функционирование кластеров придает дополнительный стимул в решение общественных задач. Возрастают возможности получения работы для большого количества трудоспособного населения, что, в определенной мере, решает проблемы безработицы; усиливается экономическое развитие регионов, которые оказывают содействие созданию и развитию кластеров; происходит совершенствование базы налогообложения за счет привлечения местной власти для лоббирования мероприятий по поддержке развития предпринимательства в регионе.

Специализация и кооперация, которые происходят в кластерах, обеспечивают деление рынка на сегменты и цивилизованную специализацию предпринимательской деятельности, что уменьшает транспортные затраты, обеспечивает рациональное разделение труда, обмен знаниями, технологиями, квалифицированной рабочей силой<sup>1</sup>.

Кластеры, сдерживая внешнюю конкуренцию и ускоряя инновации в предпринимательских структурах, могут удерживать определенную часть рынка через дифференциацию продукции внутри кластера и внутри региона.

Кластеры всегда стараются усовершенствовать свои средства производства, внедрять новейшие технологии, обеспечивать высокие стандарты качества продукции. Эта форма привлекает капиталы и кредиты на выгодных условиях от финансовых учреждений, которые конкурируют в обслуживании процветающих отраслей. Объединение организаций в кластеры открывает более реальные возможности получить инвестиции и для небольших организаций-участников соответствующих объединений.

Членство в общественной организации, которая объединяет кластеры, и в самих кластерах дает возможность получать помощь экспертов-консультантов по вопросам технологической модернизации предпринимательской деятельности; экспертов по внешней торговле относительно внедрения торговых знаков и экспортных стандартов; экспертов юридических учреждений относительно регистрации и оформления соответствующих документов и т.п.

Для участников кластеров расширяется доступ к информации относительно разных аспектов деятельности, открывается возможность создания компьютерного центра и использования Internet для получения информации об имеющихся свободных материальных ресурсах, рынках сбыта, возможностях выхода на зарубежные рынки, налаживанию связей с партнерами по производству, а также получению информации о конкурентах, как на внутреннем, так и внешнем рынках.

Значительные преимущества участникам кластера дает общая закупка и продажа. Общая закупка оснащения, комплектующих, материалов и т.п. ведет к уменьшению цены за счет увеличения объемов закупок. Кроме того, для участников объединения существенно уменьшаются затраты на маркетинговые ис-

---

<sup>1</sup> Подробнее см. *Асаул А.Н.* Методология нобелевских работ и опыт изучения мезоэкономических объединений в регионе // Нобелевские лауреаты по экономике.

следования, рекламу, страхование, внедрение сертификатов качества, участие в промышленных выставках, торговых ярмарках и конференциях, поездках предпринимателей в более развитые страны для изучения передового опыта и т.п.

Открываются возможности общей переподготовки и поиска необходимых (в зависимости от специализации) опытных и квалифицированных рабочих. Уменьшается риск от перемещения (передислокации) рабочих с других организаций в рамках одного кластера, а также снижаются затраты на переобучение.

Важно подчеркнуть, что участники кластеров получают многочисленные преимущества именно от объединения и сотрудничества, не теряя при этом своей самостоятельности.

Развитие малых и средних предприятий на основе использования концепции кластеров требует новых подходов к определению политики поддержки предпринимательства органами власти и их вмешательства в системы его регулирования. Вмешательство должно базироваться на трех принципах.

Во-первых, потребности рынка определяют развитие мощностей, а вмешательство в деятельность и стратегию развития предпринимательской деятельности должны определяться потребностями потребителей.

Во-вторых, политика должна быть нацелена на объединение усилий всех сторонников кластерных объединений, то есть на коллективные действия. Вмешательство должно оказывать содействие развитию связей между организациями, кооперации и специализации, обмену знаниями и т.п.

В-третьих, целью политики должно быть содействие укреплению способности к самодостаточности, выживанию и инновациям в частном предпринимательстве.

Ключевой характеристикой действующих кластеров - параметры рынков, на которые они работают. Именно спрос определяет деятельность эффективно работающих кластеров. Выходы на новые рынки, которые имеют высшие требования к продукции, ее качеству и условиям поставок могут быть реальным стимулом к усовершенствованию. Органы власти могут стимулировать такие стратегии путем предоставления субсидий для проведения торговых ярмарок для привлечения покупателей и для организации обмена опытом между местными и зарубежными компаниями.

Документом «Декларация об укреплении экономического сотрудничества в Европе» (1997 г.) и «План действий», детализирующий первый документ, провозглашают формирование новых производственных систем на основе сетей и кластеров в качестве одного из наиболее актуальных направлений развития европейского сотрудничества. Активное развитие кластеров считаются эффективным направлением инновационной предпринимательской деятельности. Кластерная концепция развития предприятия фокусируется на взаимосвязях между корпоративными структурами<sup>1</sup>, инвестиционными, посредническими, научными, учебными, общественными организациями региона. Суть кластерной концепции, заключается в реализации консолидированного потенциала ре-

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Асаул А.Н., Батрак А.В. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе. М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001.



гионов, экономическая территория которых является основой для развития европейского сотрудничества, а решение проблем региональной экономики – одно из главных направлений деятельности европейского сообщества.

За последние два десятилетия развитие новых производственных структур получило широкое распространение не только в странах европейского союза (Австрии, Италии, Финляндии, Франции), но и в европейских странах с переходной экономикой, в развивающихся странах (Индии, Нигерии, Чили, Гане), а также в арабском мире в Марокко, Иордании, Сирии, Ливане, Египте, Саудовской Аравии, Объединенных Арабских Эмиратов и др.)<sup>1</sup>.

Мировой опыт создания новых производственных систем на основе сетевых структур – кластеров стал темой Первого всемирного конгресса в Париже (январь 2001 г.), проведенного по инициативе Организации сотрудничества и развития (OECD) и ряда других (LEED, DATAR, UNIDO и др.).

Развитию этих новых производственных систем посвящены две конференции (2001 г. Киев<sup>2</sup> и 2003 г. Луцк<sup>3</sup>), организованные Союзом экономистов Украины, и Международный экономический форум (2001 г. – Киев), организованный Министерством экономики и вопросов европейской интеграции Украины. На конференциях рассматривались перспективы и пути внедрения новых организационно-экономических технологий управления региональным развитием на основе создания сетевых производственных систем как вертикальных, так и горизонтальных.

Центральной европейской инициативой (С.Е.І.) разработаны принципы кластеризации для 5 стран Вышеградской группы, в которую входят Венгрия, Польша, Словакия, Словения и Чехия (в С.Е.І. входят 17 государств). С.Е.І. выявляет основные проблемы и препятствия на пути кластеризации и определяет основные положения кластерного анализа и вырабатывает на их основе свод стратегических рекомендаций для регионов. С.Е.І. содействует развитию сотрудничества между местными и региональными партнерами, частными и государственными структурами, проводит исследования кластеров, определяет перспективы их развития и решает связанные с ними проблемы.

Страны Вышеградской группы переориентировали свою государственную политику в сторону европейского рынка и являются наиболее последовательными в реализации кластеризации. Эти страны имеют более благоприятные по-

---

<sup>1</sup> Соколенко С.И. Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерство. Кластеры: Укр. Контекст. - Киев: Логос, 2002.

<sup>2</sup> Г. Киев, III съезд Союза экономистов Украины (31 октября-2 ноября): «Світовий та вітчизняний досвід запровадження нових виробничих систем (кластерів) для забезпечення економічного розвитку територій». Подробнее см.: Асаул А.Н. Сетевые индустриальные организации как форма концентрации производства//Сб. материалов конф. Союза экономистов Украины «Світовий та вітчизняний досвід запровадження нових виробничих систем (кластерів) для забезпечення економічного розвитку територій». Киев, 2001.

<sup>3</sup> Г. Луцк, II Пленум Союза экономистов Украины, межобластная школа-семинар «Новые производственные системы: мировой опыт и разработка моделей для обеспечения повышения экономического роста регионов» (30-31 января). Подробнее см.: Асаул А.Н. Развитие новых региональных производственных систем на основе самоорганизации//Матеріали економічного самміту м. Луцьк, 30 січня 2003 року, Киев, 2003.

казатели, чем другие страны с переходной экономикой, в области иностранных инвестиций и снижения инфляции. Из 27 восточноевропейских стран с переходной экономикой страны Вышеградской группы за 11 последних лет сумели превзойти уровень ВВП, который они имели до начала реформ. Этому в немалой степени способствовало внедрение новых производственных систем – кластеров.

В основе кластерной концепции С.Е.І. положены эффект регионализации, необходимость унификации экономического и технического инструментария, а также целесообразность их дифференциации в силу характера и специфики отдельных стран (групп стран, регионов).

Страны Вышеградской группы переориентировали свою государственную политику в сторону европейского рынка и являются наиболее последовательными в реализации кластеризации. Эти страны имеют наиболее благоприятные показатели в сравнении с другими странами с переходной экономикой в области иностранных инвестиций и погашении инфляции. Из всех 27 восточноевропейских стран с переходной экономикой Вышеградская группа за 11 последних лет реформ сумела превзойти уровень ВВП, который она имела до начала трансформации, и этому в немалой степени способствовало внедрение новых производственных систем - кластеров, которые за последние два десятилетия получили широкое распространение не только в странах Европейского союза (Австрия, Италия, Финляндия, Франция,), но и в Европейских странах с переходной экономикой, так называемой "Новой Европы", в развивающихся странах (Индия, Нигерия, Чили, Гана), а также в арабском мире (Марокко, Иордания, Сирия, Ливан, Египет, Саудовская Аравия, Объединенные Арабские Эмираты и др.).

На постсоветском пространстве лидером по реализации мирового опыта создания новых региональных производственных систем на основе кластеров является Украина<sup>1</sup>. Первым шагом внедрения кластерной концепции на Украине была Программа "Подолье Первый", которая начала свою деятельность в Хмельницкой области в середине 1998 г. Программа "Подолье Первый" - это попытка остановить спад производства и повысить производительность промышленности региона Подолье на Украине собственными силами, используя преимущества от кооперации и от объединения усилий без привлечения государственных средств. На сегодня главная цель Программы - возрождение промышленного предпринимательства в трех областях: производства строительных материалов, швейной и переработки сельскохозяйственной продукции.

Объединение ряда малых предприятий в строительный кластер позволило начать собственное производство обширной номенклатуры строительных смесей (шпаклевок, клеев, наливных полов и т.п.). Примечательно, что для организации производства было использовано местное оборудование, полученное в

---

<sup>1</sup> Подробнее см. *Асаул А.Н.* Развитие региональных мезоэкономических объединений на основе кластерной концепции / Материалы Международной научно-практической конференции // Харьков, ХГАГХ, 2003. *Асаул А.Н.* Кластерная концепция развития мезоэкономических объединений // Коммунальное хозяйство городов. Научно-техн. сб. Вып. 54. Сер. Экономические науки. - К.: «Техника». - 2004.

лизинг или выкупленное в результате конверсии бывших военных объектов, а также местное сырье (песок, глина, гипс, цемент и т.п.), но были заимствованы и внедрены новые зарубежные технологии производства смесей. Участники строительного кластера нашли собственную оригинальную форму взаимоотношений, позволяющую аккумулировать средства и ресурсы (финансовые, производственные, трудовые) для реализации масштабных предпринимательских проектов, например, строительства многоквартирных домов по заказам населения.

Создание и продвижение распространения кластерной модели в регионе Подолья и во всей Украине обеспечивает созданная в 1998 г. общественная организация - Ассоциация "Подолье Первый", в руководящий комитет которой вошли известные в регионе представители власти, руководители банков, учебных заведений, предпринимательских структур, в том числе и директора кластеров, инновационных фондов, торгово-промышленной палаты и других организаций.

Для эффективной работы кластеров необходимо их тесное сотрудничество с научными учреждениями и органами местной власти. В руководящий комитет Ассоциации входят ведущие ученые Хмельницкого национального университета, руководители управлений экономикой областной администрации, председатели городских и сельских советов. Организации, которые входят в кластеры Ассоциации "Подолье Первый" получают такие преимущества, как доступ к помощи экспертов по технологической модернизации производства, по вопросам внедрения торговых знаков и экспортных стандартов, новейших технологий и маркетинга, участие в промышленных выставках, ярмарках, программе стандартизации.

Невзирая на трудности переходного периода (бессистемность в подходе к проведению реформ, отсутствие синхронности при вводе законов, противоречия между нормативными актами и содержанием конституции, в начале 1998 г. в Подольском регионе (Хмельницкая, Винницкая и Тернопольская обл.) сформировались 3 кластера: строительный, швейный, и агропромышленный. Был создан Управляющий комитет неправительственной общественной организации «Поділля Перший» (PPNGO), целью которой являлось развитие предпринимательской активности посредством консолидации государственных органов власти, муниципальных образований региона (городов Каменец-Подольского, Староконстантинова, Грицива и др.), научных организаций (например, Хмельницкого национального университета), различных агентств и ассоциаций, предпринимательских кругов и банковских структур (Укрсоцбанк, Хмельницкая торгово-промышленная палата). Деятельность «Подольского» кластера основана на добровольном вхождении в кластер и финансовой поддержке малого бизнеса. Это привело к повышению инновационности выпускаемой продукции и реализации мощного регионального интеллектуального потенциала<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Более подробно см. *Войнарченко М.П.* Кластерные модели объединения предприятий в Украине / Экономическое возрождение России № 2 (12) и № 4 (14) 2007.

В Соединенных Штатах организации, подобные Ассоциации "Подолье Первый", являются связующим звеном и часто определяют подходы и системы сотрудничества между предпринимательскими структурами и властью. Они, как правило, выполняют такие функции:

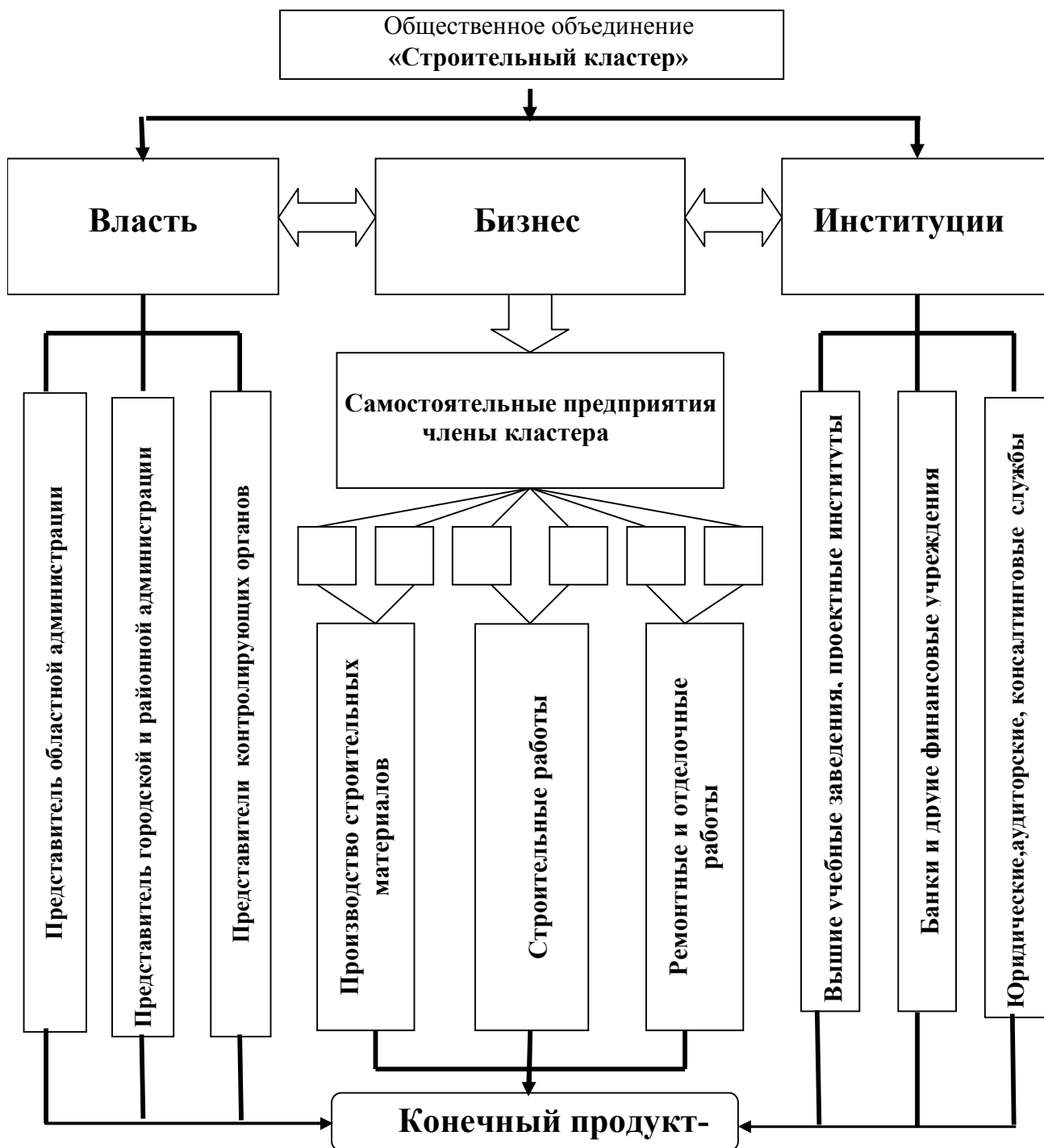
- обеспечивают постоянные коммуникации правительства, предпринимательства и общественности;
- являются нейтральным субъектом экономической и общественной политики, где формируются новые идеи относительно путей улучшения экономической среды и повышения жизненного уровня населения;
- выступают как катализатор и посредник в создании и поддержке инициатив относительно последовательных изменений в экономике и гражданском обществе.

Появление Ассоциации "Подолье Первый" в Украине пришлось на время изменений в социально-экономических условиях как государства в целом, так и в отдельных его регионах. В настоящее время Ассоциация является активным двигателем преобразований относительно изменения взаимоотношений между предпринимателями и властью, сотрудничества научных учреждений и предпринимательских структур, уменьшения недоверия между организациями-конкурентами в одной области промышленности и особенно на одной территории, стимулирования внедрения инноваций, поиска инвестиций, технической и консультативной поддержки перспективных проектов.

Для примера рассмотрим строительный кластер Подольского региона Украины насчитывающий около 30-ти предприятий строительной сферы. Эти организации специализируются на выполнении строительно-монтажных работ, производстве строительных материалов, проектировании, дизайне и обеспечивают выполнение полного цикла строительных работ, со сдачей объектов «под ключ». В кластер входят также предприятия и учреждения инфраструктуры, которые предоставляют торговые, юридические, аудиторские, маркетинговые, информационные, образовательные и научно-исследовательские услуги (рис. 2.3)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Малый Н.* Кластер - новая форма предпринимательского объединения. <http://www.unecce.org/ie/wp8/documents/novsem/htm>



**Рис. 2.3.** Модель строительного кластера

Основные достижения: 1. За 2 года деятельности кластера сдано в эксплуатацию более 10-ти объектов жилищного, бытового и промышленного назначения. 2. За 2003 год предприятиями кластера освоено 3,85 млн. долл. США, произведено собственной продукции на 1404 тыс. долл. США, создано 480 новых рабочих мест. 3. За счет сокращения сроков строительства и себестоимости 1 метра квадратного снижена стоимость жилья на 10 %. 4. Привлечено дополнительных инвестиций в регион в сумме – 750 тыс. долл. США. 5. За счет внедрения новых технологий трудоемкость строительных работ уменьшена на 15%. 6.



Создана школа подготовки и повышения квалификации специалистов строительной сферы города.

Строительный кластер отличается от других типов объединения тем, что имеет значительно более широкое членство и цели. Кластер объединяет все компоненты производственного процесса, от поставщиков сырья к потребителям конечного продукта, включая сферу обслуживания и специализированную инфраструктуру.

При этом, основной целью объединения является достижение конкретного экономического результата - производство конкурентоспособного продукта, что способствует повышению эффективности деятельности каждой отдельной организации, и ускорению развития экономики региона в целом.

1. Формирование единого информационного пространства, когда через взаимодействие головной организации с организациями-участниками вырабатывается новая информация, становящаяся движущей силой деловой активности.

1.1. Генерация и обмен новой информацией: изучение и распространение опыта по созданию и работе фондов развития жилищного строительства с последующим внедрением в организациях, входящих в корпорацию; обеспечение организаций информацией о мерах по снижению стоимости строительства за счет внедрения эффективных технологий, материалов и оборудования; доведение до организаций информации о конъюнктуре цен на основные виды отечественных и зарубежных материалов; организация семинаров-совещаний, учебных семинаров.

Преимущества объединения в кластер:

1. Возможность привлечения финансовых ресурсов в строительную сферу - (путем объединения общих финансовых возможностей участников кластера, привлечения инвестиций, совместное участие в конкурсах проектов, которые финансируются в виде грантов, объединение общих финансовых возможностей для обеспечения гарантий на получение кредитных ресурсов).

Так, объединение финансовых ресурсов участников кластера, дало возможность на базе одного из участников кластера организовать производственную линию по выпуску сухих строительных смесей. Это дало возможность всем участникам кластера перейти на использование собственных сухих смесей.

2. Возможность снижения себестоимости строительной продукции и услуг организаций входящих в кластер.

Наличие собственного производства на основе местной сырьевой базы, способствует снижению затрат на транспортировку, сохранение, торговые услуги, что в свою очередь удешевляет себестоимость жилой площади и ремонтных работ. Более того, не возникает проблем со сбытом: продукция полностью используется внутри кластера.

3. Объединение более 30 предприятий строительной сферы Подольского региона, дало возможность участникам кластера эффективно отстаивать свои интересы на уровне органов местной власти и местного самоуправления.

Благодаря кооперации совместных усилий участников кластера, получена поддержка и доверие власти. Так, совместно с Хмельницким горисполкомом

разработана долгосрочная программа «Современное жилье», которая предусматривает на протяжении 2003-2010 лет строительство в областном центре 5-ти многоэтажных жилых домов улучшенной планировки.

4. Реализация участниками кластера программы «Современное жилье» – это обеспечение постоянной загруженности организации строительной отрасли и смежных отраслей; создание новых рабочих мест; содействие возрождению промышленности отдельных районов области, где находятся месторождения полезных ископаемых, которые используются в строительстве. Так, на данный момент создан кластер строительных материалов (кирпич, рубероид, фаянс, др.), который охватывает Славутский, Шепетовский, Полонский, Теофипольский и Белогорский районы Хмельницкой области, другие регионы Украины. Кроме того, реализация данной программы предусматривает внедрение новой каркасно-монолитной технологии строительства жилья, что было бы невозможно, при условиях деятельности предприятий в условиях рынка поодиночке<sup>1</sup>.

5. Объединение организаций на уровне региона – принципиально новый уровень отношений, который базируется на порядочности и доверии между участниками кластера и можно сказать новый способ мышления.

Итак, кластер – это отраслевое, территориальное и добровольное объединение предпринимательских структур, которые тесно сотрудничают с научными (образовательными) учреждениями, общественными организациями и органами местной власти с целью повышения конкурентоспособности собственной продукции, работ или услуг и содействия экономическому развитию региона. В кластер входят многочисленные организации смежных, взаимодополняющих отраслей и другие структуры, которые играют важную роль в создании конкурентной среды: университеты и исследовательские учреждения, организации, осуществляющие подготовку кадров, и отвечают за информационное, и техническое обеспечение, торговые ассоциации и др. Подобные объединения оказывают положительное влияние не только на отдельные организации, но и на экономику региона в целом<sup>2</sup>.

Характерной особенностью кластеров, несмотря на масштабы их образований или отраслевую принадлежность, является их направленность на создание и производство конкурентоспособной продукции, работ или услуг которая может быть экспортирована за границу, или по крайней мере за пределы региона. Как правило, кластеру не присуща ориентация на внутреннего потребителя. Создание строительного или жилищно-коммунального кластера – это особая форма кластерной модели, поскольку и строительство и жилищно-коммунальное хозяйство это вид деятельности, ориентированный прежде всего

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: *Асаул А.Н., Иванов С.Н.* Современные проблемы и тенденции формирования системы управления региональным инвестиционно-строительным комплексом//Сб. Науч. труды Вып. III. Международная академия менеджмента М., 2002. С. 37-50.

<sup>2</sup> *Соколенко С.И.* Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерство. Кластеры: Укр. Контекст. - Киев: Логос, 2002

на внутренний рынок и основной продукцией которой является строительство и обслуживание современного комфортного жилья<sup>1</sup>.

Главной особенностью кластеров является сетевая форма организации производственного цикла. Экономический эффект от создания кластеров в строительной сфере обусловлен:

- производственно-строительной кооперацией, позволяющей эффективно использовать совокупный потенциал сетевых партнеров;
- снижением затрат на модернизацию строительной продукции путем передачи части работ партнерам, специализирующимся в конкретных видах деятельности;
- повышением эффективности процесса обеспечения строительного производства сырьем, материалами, деталями, конструкциями на основе установления долгосрочных партнерских связей;
- повышением эффективности выполнения отдельных управленческих функций за счет разделения труда, специализации, привлечения специализированных организаций строительного профиля;
- повышением эффективности работ в области сбыта и сервисного обслуживания, приобретения необходимых ресурсов;
- повышением надежности сетевых партнеров в инвестиционно-финансовой кооперации.

Несмотря на общее направление развития инвестиционно-строительной деятельности<sup>2</sup> и линии поведения в производственных системах, уникальностью каждого региона, безусловно, приводит к разным конечным результатам, тем более что каких-либо устойчивых правил в области кластеризации еще не разработано.

Для того, чтобы кластер состоялся как жизнеспособная, самодостаточная, успешная и эффективная организация необходимо наличие следующих основных условий (рисунок 2.4)<sup>3</sup>

**ИНИЦИАТИВА** - инициативные и влиятельные люди из числа предпринимателей, структур власти, общественных организаций, учебных заведений и научных организации, способные своим авторитетом, умом, организаторскими способностями и знаниями сплотить, заинтересовать и на деле доказать полезность кластеров как для самих их членов, так и для региона;

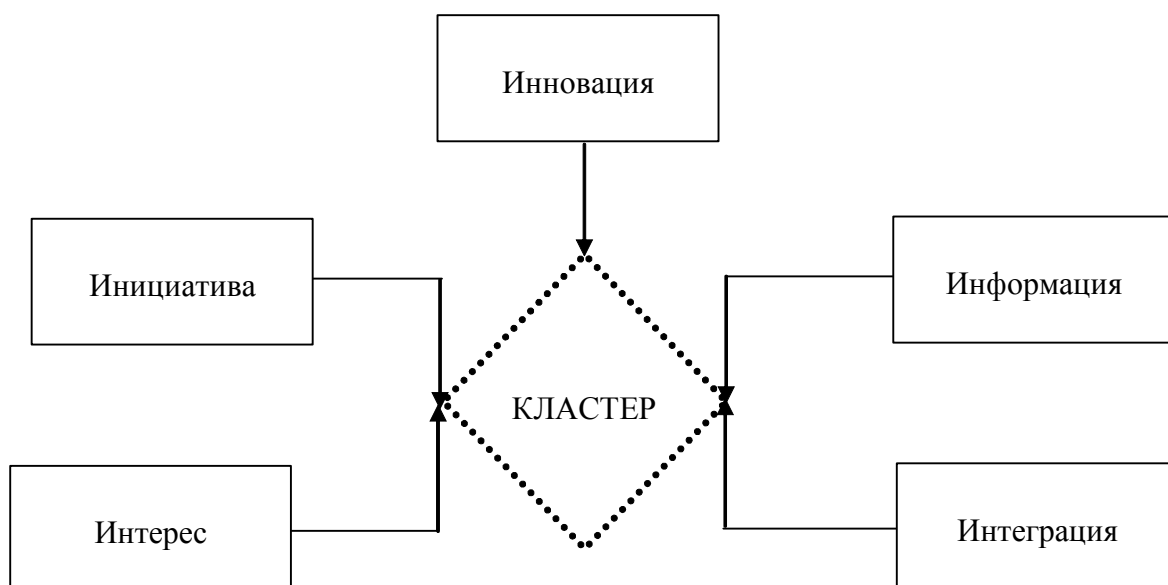
**ИННОВАЦИИ** - новые технологии в организации производства, сбыта, управления, финансирования, способные открыть новые возможности в конкурентной борьбе;

---

<sup>1</sup> Подробнее см. *Асаул А.Н.* Маркетинговые аспекты деятельности строительной организации/Маркетинг.-2002.-№ 1.

<sup>2</sup> Подробнее см.: *Асаул А.Н.* Формирование системы управления строительным комплексом в современных условиях/Региональные и отраслевые проблемы инвестиционной деятельности//Материалы международной конференции МАИЭС Владимир, изд-во Владимирского государственного университета, 2002.

<sup>3</sup> *Авдашева С.Б., Дементьев В.* Акционерное и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес-группах // Российский экономический журнал №1, 2000.



**Рис. 2.4** – Необходимые условия создания кластеров  
(Концепция “5-И” М.Войнаренко)

**ИНФОРМАЦИЯ** - через взаимодействие головной организации с организациями-участниками вырабатывается новая информация, которая становится движущей силой деловой активности. Формируется единое информационное пространство.

**ИНВЕСТИЦИИ** – участие в новых инвестиционных проектах. Опыт развитых стран свидетельствует, что кластеры привлекают гораздо больше инвестиций, чем отдельные компании

**ИНТЕГРАЦИЯ** – производство и реализация комплектующих изделий, оборудования, инструмента, технологий, ноу-хау и других нематериальных активов, созданных по заказу головной организации предпринимательской сети предназначены для изготовления конкурентной продукции и не могут быть реализованы на свободном рынке для широкого потребителей.

**ИНТЕРЕС** – обеспечивает основное условие жизнедеятельности предпринимательской или общественной структуры, предполагающей наличие заинтересованности участников кластерных объединений и получение ими определенной экономической выгоды.

Экономические связи, лежащие в основе создания кластеров, основаны на долгосрочных контрактах (в отличие от холдингов, базирующихся на имущественных интересах) и осуществляются на основе вертикальных и горизонтальных взаимодействий между различными бизнес-субъектами и их симбиозной взаимозависимости, определяемой принципом синергизма<sup>1</sup>. Такие объединения

<sup>1</sup> Подробнее см.: *Асаул А.Н.* Роль европейского сотрудничества в развитии новых производственных систем//Науч. тр. Международного союза экономистов и Вольного экономического общества России (Ежегодное Собрание членов Международного Союза экономистов «Роль и место европейского сотрудничества в развитии мировой экономики». Германия-

позволяют малым организациям сочетать преимущества малых форм предпринимательства и крупных производств<sup>1</sup>. Между фирмами, принадлежащими разным собственникам, возникает родство при сохранении каждой из них своей автономности.

В кластере элементы рынка сочетаются с иерархической координацией действий, но на первый план выходят кооперационные и информационные связи, а имущественные связи могут присутствовать в форме долевого участия.

Кластеры можно идентифицировать как группу фирм-участников того или иного рынка, объединившихся, на основе долгосрочных контрактов, с целью эффективного использования ресурсов и специфических преимуществ для совместной реализации предпринимательских проектов. Используя преимущественно горизонтальные связи, специализацию и дополняя друг друга, они получают возможность для достижения более высоких результатов.

Таким образом, кластеры следует рассматривать как новый способ агрегированного использования преимуществ отраслевого расположения организаций и возможностей регионального управления. Кластеры ориентированы на экономический успех территории, на которой они расположены и, как и органы власти, которым поручено управление регионом или государством, могут обеспечить его экономическое развитие, привлечение дополнительных инвестиций, активизацию инновационных процессов, а также решение многих социальных проблем.

Отличительная черта кластера – целевая предпринимательская деятельность. В рамках кластера объединяется не только производственный, но и инновационный бизнес, комплексное управление качеством продукции, сервисное обслуживание. Объединение усилий предпринимателей, органов управления, субъектов инвестиционной и инновационной деятельности на определенной территории дает значительные преимущества в конкурентной борьбе, способствует рационализации производственно-рыночных процессов, перераспределению рисков и проведению гибкой политики, необходимой в условиях быстро меняющейся конъюнктуры. Такое объединение усилий наблюдается в различных регионах России.

#### **2.4. Инновационные предпринимательские сети: технологические парки, полисы.**

Внедрение технологических парков в мировую предпринимательскую среду определяет качественно новый подход к условиям реализации и обеспечения процессов предпринимательской деятельности и созданию благоприятной сре-

---

Австрия-Словакия-Венгрия, 17.10.2003-26.10.2003). -М.-СПб., Вольное экономическое общество, т. 13, 2004.

<sup>1</sup> Подробнее см.: *Асаул А.Н., Денисова И.В.* Проблемы и тенденции развития малого предпринимательства на региональном уровне//Науч. труды Международного союза экономистов и Вольного экономического общества России Т. 11 М.; СПб. 2002. С 211-221.



ды, в которой научные идеи превращаются в уникальную научно-техническую продукцию, осуществляют очередной рывок в области новейших технологий<sup>1</sup>.

Любой город или регион всегда заинтересован в расширении наукоемких производств, в стабильных темпах развития научно-технического потенциала территории, увеличении количества рабочих мест, формировании производственной и социальной инфраструктур, поддержке активной предпринимательской деятельности и постоянном стимулировании развития в регионе науки. Все это может обеспечить в регионе научно-технологический парк.

В зарубежной практике понятие «научно-технологический парк» используется в качестве обобщающего определения мощной инновационной структуры. К этой группе относят исследовательские центры и парки, инкубаторы идей, научные парки, инновационные центры, центры передовых технологий, технологические центры и парки, технологические полисы. Все они составляют основу специализированных инновационных объединений, которые созданы в ведущих индустриальных регионах мира.

В индустриально развитых странах (США, Германии, Франции и др.) широко развита сеть технопарков. Суть ее состоит в том, что предпринимателю нет надобности строить свои производства, их можно взять в аренду и, разместив там необходимое оборудование, выпускать продукцию и получать консультации по внедрению новых технологий на основе разрабатываемых научных идей. Технопарки оказывают содействие учебным и научным организациям в передаче технологий в экономику, в создании новых видов производств и новых рабочих мест.

Основная суть схемы участия в технопарках достаточно проста. Любая частная компания может взять на себя функции управляющей технопарком или получить статус агента по развитию территории, получить разрешение администрации. Затем необходимо осуществить инженерную подготовку территории, поскольку участки отделенные для технопарков располагаются в районах, где отсутствуют достаточные энергетические мощности и слабые инженерные сети. Следующим шагом станет сооружение объектов под создание промышленных предприятий. Каждая компания, пожелавшая наладить собственное производство, может запросить для себя инженерно подготовленный участок, на котором будет построен завод «под заказчика». Инженерно подготовленную территорию производственная компания может взять в аренду. Также возможен несколько иной вариант. Готовая территория будет разбита на лоты, право аренды на которое затем реализуют на открытых торгах.

Таким образом, технопарки представляют собой особую организационную форму интеграции науки, образования и производства.

Технопарки существуют следующих видов:

научные (фундаментальные исследования);

научно-исследовательские (НИОКР, мелкосерийное производство наукоемких изделий),

---

<sup>1</sup> Подробнее см. *А.Н. Асаул* Концептуальная основа политики поддержки научно - технологических парков// *Экономическое возрождение России* №3(5) 2005.

научно-технические и технологические (прикладные исследования и разработки, серийное производство наукоемкой продукции с использованием высоких технологий)

комбинированные, содержащие элементы первых трех видов.

Конечно, это деление условно, поскольку на практике зачастую наблюдается комбинация перечисленных выше признаков.

Технопарки могут быть как коммерческими, так и некоммерческими организациями, создаются в любой разрешенной законом организационно-правовой форме и регистрируются в качестве юридического лица

Приведем примеры развитых технологических парков на мировом уровне.

*Манчестерский научный парк, Великобритания.*

Совладельцы Манчестерского научного парка: городской совет Манчестера, Манчестерский университет, “Джиба-Джейджи”, “Ферранти”, “Фозергил энд Хайвей” и “Гранада Телевижн лимитед”. Научный парк имеет также поддержку Манчестерской школы бизнеса, Манчестерского политехнического института, Стендфордского университета.

Манчестерский научный парк начал функционировать в 1984 году. Он расположен рядом с одним из самых крупных в Западной Европе научных и учебных центров и имеет широкие возможности для технологической поддержки. Парк был создан с целью стимулирования предпринимательской деятельности в наукоемких областях промышленности и развития экономики региона путем использования научного потенциала вузов Манчестера и других научных центров. Основу парка составляют компании, созданные учеными и сотрудниками университета - авторами нововведений или специалистами, которые ведут разработки на основе сотрудничества с его научными коллективами. Парк должен осуществлять всестороннюю поддержку малым компаниям, предоставлять им необходимые услуги, размещать в специально оборудованных производственных корпусах.

Научный парк имеет 15,5 акров земли, предоставленной на условиях долгосрочной аренды городским советом г. Манчестера.

На первом этапе создания парка Энтерпрайс Хаус предлагает компаниям многосекционные помещения на основе аренды. Другая часть научного парка развивается как на базе многосекционных сооружений, так и за счет корпусов, строящихся по заказу отдельных компаний.

Энтерпрайс Хаус имеет площадь в 24000 кв. футов. Секции первого этажа имеют площадь около 2000 кв. футов каждая, тем не менее, легко могут быть разделены на две меньшие секции. Верхний этаж может быть приспособлен для обеспечения компаний передвижными секциями площадью от 500 до 2000 кв. футов. К корпусам парка подведены все инженерные сети; помещения, которые предоставляются компаниям, могут быть ими легко переоборудованы с учетом разных потребностей и условий деятельности. Для малых начинающих предприятий возможна дотация на “начальную экипировку”, которая может покрывать до 50% общей стоимости работ. Секции первого этажа могут использоваться как исследовательские участки, экспериментальные мастерские, стендовые залы.

Для секций в Энтерпрайс Хаус рента составляет 3,5 фунта за кв. фут в год. Плата за услуги составляет от 1,1 фунта за кв. фут (первый этаж) для того, чтобы покрыть расходы на содержание и страхование сооружения. Договор с компанией обычно заключается на период от 1 до 3 лет и может быть продолжен.

Научный парк предоставляет компаниям ряд услуг общего пользования, к ним относятся: прием и контроль за парком автомашин; телекс; внутренние телефоны в каждой секции со связью с Манчестерским университетом, Манчестерской Королевской больницей, зуболечебной школой и региональным компьютерным центром; компьютерная связь каждой секции с университетом; внутренняя почтовая связь с университетом; зал для конференций и анализа предпринимательской деятельности компаний.

Группа менеджеров Манчестерского научного парка, их офис расположены в Энтерпрайс Хаус.

Услуги компании в области менеджмента включают:

сотрудничество с Манчестерским городским советом промышленного развития и Корпорацией экономического развития Большого Манчестера, которые имеют возможность предоставлять разнообразные виды дотаций или финансовой помощи;

обращение с целью поддержки компании парка к фонду “Уокрнорт”, который может обеспечить займами и рисковым капиталом в размере от 10000 до 100000 фунтов стерлингов;

консультации и поддержку Центра городского и регионального промышленного развития;

непосредственный контакт с местным отделом торговли и индустрии, которая может обеспечить региональную выборочную помощь;

непосредственные контакты и сотрудничество с банками и финансовыми компаниями рискованного капитала г. Манчестера.

За новые авангардные проекты компаниям может быть предоставлена региональная выборочная помощь. Это регулируется местным отделом торговли и индустрии городского совета. Кредиты, займы, дотации, в особенности предоставленные на льготных условиях, требуют тщательного обоснования компаниями и рекомендаций экспертного совета.

Технологическое взаимодействие может иметь много форм, включая научные и деловые консультации, лицензирование новой технологии, поддержку и экспертизу исследовательских проектов, прокат оснащения, реализацию студенческих работ. С целью содействия компаниям и научным коллективам университета и других вузов формируется автоматизированный банк информации с разработками вузовских ученых, организовано бюро услуг по научным консультациям.

Университет предоставляет компаниям и другие виды услуг, связанных с использованием библиотекой, компьютерным центром, спортивной базой, аудио-видеоцентром, издательством, клубами. Университетские аудитории для семинаров, конференций, деловых встреч предоставляются компаниям научного парка с существенной скидкой. Это тем более распространяется на театральные и прочие спектакли. В дополнение к структурам университета, которые созда-

ны в интересах взаимодействия с инновационными организациями парка, на его базе действует ряд промышленных секций, созданных крупными организациями г. Манчестера с целью координации исследований и разработок. Среди них: «Коррозион энд Протекшн Сентер Индастриал Сервис», «Вольфсон Индастриал Мейтенанс Юнит», «Микропроцессор Инжиниринг Юнит», «Стендфорд Юнивесити Индастриал Сентер», «Маринетек энд Кемикел Инжиниринг Индастриал Лиазон Сервис».

В Энтерпрайс Хаус расположен центр городского и регионального промышленного развития, который предусматривает информацию и помощь небольшим компаниям в районе г. Манчестера, включая тех, которые находятся в научном парке. Созданный Манчестерским университетом, при поддержке Национального Вестминстерского банка, Центр сформировал банк данных о возможностях научно-технической экспертизы и средств обслуживания, которыми владеет университет. Он также предоставляет компаниям данные анализа рынка, источников финансовой поддержки, редактирования деловых планов. Центр установил прямые связи с другими агентствами, созданными для содействия начинающим и действующим организациям.

*Орлеанский технологический парк, Франция.*

Орлеан расположен в центре Франции, в часе езды от Парижа и является финансовой и административной столицей региона. Большое количество национальных и международных компаний расположены именно в Орлеане вследствие развития там динамичных экономических процессов и связей с Университетом и исследовательскими центрами. Орлеан хорошо известен своей научной деятельностью в разнообразных областях, особенно в биотехнологии, энергетике, косметике, фармацевтике и робототехнике.

Орлеанский технологический парк включает также Инновационный центр, который служит связующим звеном между исследовательскими центрами региона и промышленностью для обмена опытом и разработками передовой технологии. Инновационный центр предлагает компаниям помещения лабораторий и исследовательских участков на основе краткосрочной аренды.

Орлеанский технологический парк является базой для создания Европарка - специализированной организации, которая предлагает компаниям и вкладчикам пакет документов по структуре, управлению и обслуживанию научных парков, инновационных и технологических центров.

Идея Европарка как организационного, методологического и информационного центра развития территориальных научно-технических и производственных систем, научных технологических парков во Франции и странах Европы оказывает существенное влияние на ускорение инновационной деятельности и перестройку производства в развивающихся странах под воздействием технологической революции.

Значимым является определенный опыт создания технопарков в Российской Федерации, где создана всероссийская ассоциация «Технопарк». Основная цель создания ассоциации - содействие в определении и формировании приоритетных направлений инновационной деятельности; реализация научно-технических инновационных проектов и программ в разных сферах науки и

техники; решение социально-экономических проблем регионов путем создания малых наукоемких высокотехнологических производств.

Основное направление работы – научно-методологическое и организационное сопровождение научных и технических парков (технопарков), инновационных центров и бизнес-инкубаторов.

Было создано несколько таких технопарков: Томский, Уфимский, Научный парк МГУ, Зеленоградский, Саратовский, Технологический парк МИФИ, Технопарк Электротехнического университета (г. Санкт-Петербург).

Организация «Морозовский проект» поддерживает малое предпринимательство, посредством оказания образовательных, консультационных, информационных и организационно-политических услуг предпринимателям через сеть региональных учебно-деловых центров, сеть которых охватывает более 60 регионов России. Координатор проекта – Академия менеджмента и рынка, в числе учредителей которой ведущие экономические вузы Москвы и Санкт-Петербурга. В рамках указанного проекта разработано свыше 40 образовательных программ, включающих практически весь спектр дисциплин, которые необходимо изучить предпринимателю.

В Санкт-Петербурге разработана программа размещения на городских территориях сети технопарков – своеобразных промышленных зон, в которых сосредоточатся промышленные производства и разнообразные объекты инфраструктуры, обеспечивающие нормальный бизнес-процесс (гостиницы, офисные центры, таможенные терминалы, логистические центры и т. п.), с обязательной охраной и едиными информационными сетями. Организация технопарка подразумевает также обеспечение бизнеса консультантами различного профиля: юристами, специалистами по финансовым вопросам и др.

В числе основных причин, по которым создаются полностью обеспеченные инфраструктурой промышленные территории, – желание крупных западных компаний активно продвигать свою продукцию на российском рынке<sup>1</sup>. Не последняя из причин – наличие относительно дешевой рабочей силы в регионе. Кроме того, выгодное географическое положение Петербурга и Ленинградской области делает удобным как доставку комплектующих, так и налаживание системы сбыта готовой продукции.

В Санкт-Петербурге в стадии юридического оформления находятся схемы строительства «Северо-Западного технопарка» (промзона на ул. Кубинской) и Ново-Парка (на Ржевке), где управляющие компании будут поддерживать работу инженерных сетей и коммуникаций, следить за состоянием дорог, организовывать работу сервисных служб (фабрики-кухни, автосервисной службы, гостинично-делового комплекса, предприятий по пошиву, ремонту, стирке рабочей одежды), охранять технопарк. На территории Северо-Западного технопарка предполагается разместить 4–5 крупных заводов с общим объемом 200 млн.

---

<sup>1</sup> Территории будущих технопарков предложены компаниям Fazer, Elektrolux, Elcoteq и Sanoma, которые намереваются инвестировать в развитие своих производств в регионе не менее \$ 140 млн. Свой «национальный» технопарк хотят иметь китайские компании, есть заявки от других крупных зарубежных производителей.



долл. (легкого машиностроения, сварочного производства, электроники), бизнес-центр, центры патентно-лицензионных услуг и технических переводов. Формируется мебельный технопарк (объем инвестиций - около 4 млрд. руб., окупаемость - 6 лет) где будет не только производство мебели, плитных материалов, фурнитуры, но и деревянное домостроение. Так же планируется создать единый шоу-рум для всех участников, что позволит им снизить расходы на продвижение продукции к потребителю. Об актуальности создания технопарков свидетельствуют программы развития их в других регионах (например, в Ленинградской области).

Таким образом, основной целью деятельности научно-технологических парков и задачами, которые стоят перед подобными структурами является:

- содействие финансовой поддержке инновационной деятельности предпринимательских структур, стимулирование разработок и производства принципиально новых высокотехнологических видов продукции, содействие введению в практику новых технологий и изобретений;

- содействие проведению государственной политики по формированию рыночных отношений в научно-технической сфере путем поддержки развития инфраструктуры малого инновационного предпринимательства, поощрения конкуренции путем привлечения свободных финансовых ресурсов для их целевого, эффективного использования в рамках реализации программ (проектов) по созданию производства наукоемкой продукции;

- участие в разработке, проведении экспертизы и конкурсных отборах местных, региональных и отраслевых программ, которые обеспечивали бы демонополизацию процессов создания и освоения новых технологий, насыщение рынка выработанными на их основе конкурентоспособными товарами;

- привлечение на конкурсной основе субъектов малого предпринимательства, отечественных и иностранных инвесторов к реализации государственных научно-технических программ и проектов;

- поддержка освоения и внедрения новых технологий, а также «ноу-хау» с использованием патентов и лицензий.

Эффективность функционирования научно-технологических парков доказана многолетней практикой их деятельности во многих промышленно развитых странах и тех выгодах, которые могут получать от их размещения на определенной территории жители, организации, учебные заведения и власть, и которые могут быть использованы в отечественной практике.

Опыт России и других стран показывает, что в местностях, где функционируют технопарки население имеет следующие преимущества:

- увеличивается возможность занятости населения с увеличением количества рабочих мест;

  - повышается обеспечение высококачественными товарами;

  - вследствие увеличения доходов возрастает уровень жизни;

  - повышается уровень социальной среды и социального обеспечения;

  - возрастает образовательный и интеллектуальный уровень населения.

  - С появлением технопарков возрастают активы власти:

открываются новые возможности в планировании и координации региональной инновационной политики;

расширяется использование высокотехнологических ресурсов местного значения;

улучшается место территории в межрегиональном и международном разделении труда;

улучшается экономическая обстановка, экономятся средства на охране досуга;

сокращаются затраты бюджета, связанные с безработицей;

повышается деловая активность в регионе, возрастают поступления в бюджет;

развивается региональная инфраструктура.

С появлением научных и технологических парков открываются новые возможности перед учебными и научными учреждениями:

расширяется и изменяется техническая и организационная база для проведения научных исследований;

активизируется деловая инициатива научных работников, которая открывает дополнительный источник поступлений (доходов) вузов;

расширяются возможности привлечения и воспитания научных кадров, открытия новых научных школ;

воспитывается новое поколение ученых, которые хорошо ориентируются в проблемах предпринимательства;

расширяются научные и деловые связи с другими вузами, научно-исследовательскими центрами, организациями;

появляются новые базы практики для студентов;

улучшается взаимодействие учебных заведений с властью;

повышается авторитет и престиж вуза.

От создания технопарков, безусловно, выигрывают и предпринимательские структуры региона, в частности:

за счет использования прогрессивных технологий, внедрения “ноу-хау” и т.п.;

увеличиваются объемы экспорта продукции;

возрастают деловые связи на международном уровне;

возрастает престиж и конкурентоспособность продукции;

облегчается доступ к научно-технической базе;

открываются возможности использования интеллектуального потенциала вузов;

появляется возможность общего использования наиболее современного оснащения, которое принадлежит парку.

Все упомянутые и прочие элементы инфраструктуры обеспечивают создание среды, благоприятной для предпринимательской деятельности и оперативного внедрения научных результатов в практику производства, которая является характерной особенностью не только технопарков, но и технополисов.

Одним из новых направлений развития предпринимательских структур, которым будет принадлежать будущее, являются *технополисы*, - *организацион-*

*ные формы объединения научных, инновационных, научно-технологических парков и бизнес-инкубаторов на определенной территории с целью объединения усилий и предоставления мощного импульса для экономического развития региона.*

Наибольшее распространение они приобрели за два последних десятилетия в Японии. В соответствии с общей стратегией развития этого государства, учитывая возрастающую роль науки и технологии в решении социально-экономических задач, в этой стране определено 18 территориальных центров, в которых происходит формирование региональных научных комплексов (технополисов), ориентированных на приоритетное развитие наукоемкого производства, концентрацию научных сил и укрепление потенциала тех направлений развития науки и техники, которые будут определять уровень производства в XXI веке.

Важными особенностями технополисов есть взаимосвязанное решение задач по модернизации традиционных для данного региона областей промышленности и вывод их на современный уровень, выбор научных направлений, которые могут быть определяющими для данного технополиса, и которые могут обеспечить опережающее развитие производственной инфраструктуры. Но самым важным является создание благоприятных условий для сотрудников, специалистов и жителей той местности, на промышленной базе которой формируется технополис. То есть, главным, является ориентация технополиса на удовлетворение потребностей людей, повышение их жизненного уровня и экономического расцвета региона.

Особое место в программах создания и развития технополисов отводится университетам и проблеме подготовки кадров в соответствии с высокими требованиями, которые выставляет технополис. Ученые и специалисты университетов, других учебных и научных учреждений всегда привлекаются для разработки основных программ развития технополиса, выполняют функции консультантов и экспертов, обучение и переподготовку кадров.

Довольно часто в состав технополисов привлекаются научно промышленные парки, инновационные и технологические центры, исследовательские бизнес-инкубаторы и т.п.. Государство оказывает всестороннюю поддержку программам формирования и развития технополисов, в практической реализации которых непосредственное участие берут местные органы власти Японии.

#### *Технополис Нагаока.*

В основе создания технополиса Нагаока лежит намерение создать интегрированный комплекс, в котором бы органически были объединены промышленный сектор, научные учреждения и сфера образования, а также социальная инфраструктура, сформированная в их интересах.

В соответствии с этим основным положением концепции разработаны и реализуются три программы:

создание системного промышленного комплекса высокого уровня: развитие робототехники для использования в станкостроительной и металлообрабатывающей промышленности, повышение технологического уровня всех местных организаций;

формирование городского делового комплекса: предоставление широких возможностей для творческой, технически способной молодежи, развитие новых организаций информатики, сервиса, инженерного проектирования;

развитие на новом уровне агропромышленного комплекса: активизация новых сельскохозяйственных областей и преобразования пивоварения в биотехнологическую область промышленности, использование робототехники в сельском хозяйстве.

Как центры координации и поддержки программ создания технополиса организованы Фонд технополиса Нагаока и Центр технологического развития региона.

Фонд представляет гарантии банкам, финансовым и другим компаниям, которые финансируют новые компании и проекты, оказывают содействие развитию предпринимательства; осуществляют консультационное обслуживание; проводят обучение технического персонала и менеджеров; предоставляет разнообразную техническую помощь.

Центр технологического развития регионов, призванный объединить усилия правительства, деловых кругов и ученых в реализации концепции создания технополиса, всесторонне оказывать содействие развитию новых для региона высокотехнологических областей промышленности, а также коренной реконструкции и перевода на новые технологии местных традиционных производств.

В структуре технополиса реализуется проект создания “Технодомена - мозгового центра”.

В разработке проекта технополиса и его реализации принимают участие Технологический университет Нагаока, Промышленный исследовательский институт префектуры Ниигата, которые рядом с исследованиями и разработками осуществляют функции региональных консультационных центров по проблеме.

#### *Технополис Ниси-Харима.*

Создание технополиса Ниси-Харима считается одним из главных проектов программы придания новых черт префектуре Киото в XXI веке. Среди основных положений концепции формирование современного научно-технологического комплекса как регионального центра передовой технологии; создание города, ориентированного на повышение благоустройства и всестороннее развитие общества; реконструкция промышленного потенциала на основе органического объединения наиболее передовых экологически чистых технологий и окружающей среды.

В составе технополиса создается два комплекса: один специализируется на высокотехнологическом машиностроении, второй - на областях, связанных с здравоохранением. В основе первого комплекса лежит лучшее использование возможностей научных коллективов и организаций, которые находятся в районе Ниси-Харима и занятые в сфере машиностроения, химии и электроники, производства новых керамических материалов, в том числе с использованием высокого синтеза. Планируется использование радиационного синхротрона мощностью 6 Гев, который считается самым мощным в мире.

Второй комплекс основан на развитии биотехнологии, медицинской электроники, прецизионной обработки материалов.

В качестве главного координационного органа в структуре формируемого технополиса организован Центр исследований и внедрения наиболее передовых технологий.

Среди программ, разработанных в соответствии с концепцией создания технополиса, особая роль отводится Программе повышения технологического уровня действующих организаций. В ее интересах, в первую очередь, действует Фонд промышленности и технологии технополиса, который финансирует на льготных условиях подготовку и переквалификацию персонала; исследования и разработки, направленные на освоение и передачу новых технологий; развитие информационной среды.

Реализуется также программа целевого привлечения к Ниси-Харима организаций, работающих в высокотехнологических областях промышленности и создания для них условий специального субсидирования.

При Технологическом университете Химейцзи организован новый исследовательский институт высоких технологий.

Одним из жизненно важных объектов проекта создания технополиса есть строительство нового города и его функционирование с учетом тех задач, которые он призван решать на качественно новом этапе развития округа.

В соответствии с постановлением Правительства РФ в Санкт-Петербурге создается особая экономическая зона технико-внедренческого типа (ТВ ОЭЗ), которая будет расположена на двух площадках: в Петродворцовом районе (территория «Нойдорф» в пос. Стрельна) и в Приморском районе (территория севернее лесопарка Ново-Орловский) Санкт-Петербурга. Особая экономическая зона создается с целью локализации организаций и наукоемких производств и создания условий для их развития, а также развития сферы услуг в области высоких технологий.

## **2.5. Региональные сети: бизнес-центры, бизнес-инкубаторы**

В последние годы формирование рыночной системы хозяйствования в России сопровождается ростом предпринимательской активности практически во всех сферах экономики. Предпринимательство без сомнения играет определяющую роль в реализации задач переходного периода. Вместе с тем, успешная трансформация административно-командной системы хозяйствования в социально направленную рыночную экономику невозможна без деятельности разных предпринимательских структур, которые обуславливают соответствующие изменения как на макро-, так и на микроэкономическом уровнях.

Вопросам развития предпринимательства придается большое значение в рамках региональной политики поддержки предпринимательства и развития его соответствующей инфраструктуры. В частности, формируются сети региональных и городских бизнес-центров, инновационных центров, бизнес-инкубаторов, технологических парков и т.п., которые могут предоставлять реальную консультативную, информационную, учебную, кадровую и другие виды поддержки субъектам предпринимательской деятельности на начальных этапах их создания.



Бизнес-центр – это, как правило, негосударственная предпринимательская структура, созданная на общественных началах при содействии местной власти и иностранных организаций с целью поддержки развития малого предпринимательства в регионе.

Деятельность бизнес-центра обеспечивается на паритетной и регулярной основе, на принципах социального партнерства, сотрудничества работников органов местного самоуправления, объединений предпринимателей, общественных и профсоюзных организаций работников негосударственного сектора экономики (рис. 2.5).



**Рис. 2.5.** Взаимосвязи бизнес-центра с властью и предпринимательскими структурами

Разработке стратегии деятельности бизнес-центра и приоритетных программ его работы по главным направлениям поддержки развития предпринимательства города или района может предшествовать широкая общественная популяризация определенной деятельности с помощью средств массовой информации. Организация открытых тендеров и конкурсов для участия предпринимательских структур (как правило, малых) в разного рода программах, выделение на страницах центральной, областной и городской прессы постоянной рубрики для освещения работы бизнес-центров в сфере развития малого предпринимательства города.

Целесообразно также создание на базе бизнес-центров специализированных клубов, таких, например, как клуб предпринимателей, клуб бухгалтеров и др. с целью проведения семинаров по разным направлениям хозяйственной деятельности, проблемным вопросам отчетности организаций, налогообложения и т.п., в обязательном порядке с приглашением к участию в их работе высококвалифицированных специалистов соответствующей области знаний.

Важно наладить через бизнес-центр получение сводной информации относительно состояния развития малого предпринимательства города или региона, оценивая и сравнивая ее с действующим законодательным полем страны. Поиск механизмов сотрудничества бизнес-центра с политическими партиями, объединениями профсоюзов и общенациональными общественными объединениями может оказывать содействие разработке предложений относительно усовершенствования законодательных актов и правительственных документов на уровне государства.

Таким образом, деятельность бизнес-центров, созданных на уровне области, города или района, предусматривает всестороннюю поддержку развития малого и среднего предпринимательства в соответствующих территориальных единицах, реализуя следующие функции по структурно определенным направлениям (рис. 2.6).



**Рис. 2.6.** Организационная структура бизнеса-центра

Координационное направление – координация деятельности всех структурных звеньев бизнес-центра:

распределение обязанностей и полномочий между структурными подразделениями центра;

согласование направлений деятельности всех структурных подразделений;  
оперативное управление решением текущих и стратегических задач

*Организационное направление* – разработка общих вопросов региональной политики поддержки малого и среднего предпринимательства:

поиск приоритетных направлений развития региона;

разработка концепций и программ развития малого предпринимательства;

организация взаимодействия и обратной связи между местной властью и предпринимательскими структурами;

лоббирование законодательства в вопросах малого предпринимательства.

*Образовательное направление* – проведение активного обучения и переподготовки преимущественно по экономическим специальностям:

предоставление начального экономического образования, как главного базиса, необходимого для ведения собственного дела;

проведение тренингов, семинаров в областях маркетинга, менеджмента и финансового анализа.

обучение программам бухгалтерского учета с ориентацией на международные стандарты и использование современной компьютерной техники;

обучение работе с программами бизнес-планирования и стратегического прогнозирования;

проведение тестирования на возможность ведения собственного дела.

*Информационное направление* – предоставление информации и помощь желающим начать предпринимательскую деятельность:

разработка, распространение и обновление пакетов документов, необходимых для создания предпринимательских структур разных организационных форм;

предоставление юридических консультаций по вопросам регистрации и открытия организаций;

информирование предпринимателей и разработка бизнес-проектов для получения микрокредитов;

предоставление информации по вопросам составления бизнес-планов;

создание банка данных и разное информационное обслуживание.

*Консультативное направление* – предоставление консультаций и практической помощи действующим и новообразованной организацией:

консультации юриста;

консультации аудитора;

консультации по вопросам бизнес-планирования;

использование компьютерных справочно-поисковых систем;

использование INTERNET (e-mail, телеконференции);

консультации по вопросам получения микрокредитов.

*Аналитическое направление* – *анализ ситуации на рынке и организация маркетинговых исследований:*

сбор аналитической информации для размещения на WEB-странице;

изучение рынка деловых услуг и сотрудничество со средствами массовой информации с целью широкого освещения деятельности бизнес-центра и создания положительной общественной мысли относительно развития малого предпринимательства;

сбор и анализ фактов из типичных юридических и бухгалтерских случаев ведения собственного дела, выводов о состоянии законодательства по вопросам предпринимательства, посылка обращений и писем в соответствующие инстанции;

анализ законотворческой деятельности в секторе малого предпринимательства;

сотрудничество с разными общественными советами и комиссиями с целью защиты интересов малого предпринимательства.

*Инвестиционное направление* – предоставление помощи в поиске инвесторов и получении инвестиций:

создание банка данных потенциальных инвесторов по разным сферам экономики (банков, компаний, фондов);

поиск инвесторов для предприятий малого предпринимательства;

разработка бизнес-планов, проектов для получения микрокредитов и т.п.

Деятельность бизнес-центров, как правило, сосредоточена на малых предприятиях, управляемых собственниками.

Кроме бизнес-центров в мировой практике получает также развитие концепция бизнес-инкубаторов.

Бизнес-инкубаторы являются перспективной формой поддержки малого предпринимательства. Главное назначение бизнес-инкубаторов состоит в оказании первоначальной помощи малым предприятиям и начинающим предпринимателям. Обычно в бизнес-инкубатор объединяются 10-20 разнопрофильных малых предприятий для реализации предпринимательских проектов. Бизнес-инкубаторы предоставляют предпринимателям услуги, а также обеспечивают своих клиентов консалтинговыми услугами, в первую очередь – информацией об экономической ситуации в регионах и рекомендациями о предпринимательской деятельности, оказывают помощь в подготовке кадров для малых предприятий.

Бизнес-инкубаторы существуют на средства от арендной платы предпринимателей, а также доли от прибыли (или объема продаж) вышедших из «инкубаторов» и успешно функционирующих малых предприятий, на средства промышленных корпораций, учебных заведений и венчурный капитал.

Бизнес-инкубаторы выполняют функции по отбору, приему, размещению и всесторонней поддержке, как правило, новообразованных предпринимательских структур.

Важной задачей при организации бизнес-инкубатора является создание действующей сети из организаций, учреждений и субъектов хозяйствования разных форм собственности, которые могут влиять на экономическое развитие определенного региона. Причем объединение может происходить разными методами: от долевого участия при создании бизнес-инкубатора, как юридического лица, до участия в консультационном совете или сотрудничестве на договор-

ных основах. Объединение разных структур на взаимовыгодных основах может создать благотворительную среду как для развития самого бизнес-инкубатора, так и для экономического развития региона.

Желательными партнерами бизнес-инкубаторов могут быть:

*местные органы власти*, которые могут играть важную роль при организации его как новой организационной структуры, экономически важной для данного региона, повысить статус бизнес-инкубатора, обеспечить ему необходимую поддержку по отношению к внешней среде, в особенности в решении вопросов, связанных с разными бюрократическими преградами;

*объединения предпринимателей региона* (союзы, гильдии, ассоциации, фонды), которые пользуются авторитетом в предпринимательских кругах, определенное влияние на формирование экономической политики относительно перспектив развития приоритетных областей региона;

*банки и прочие кредитные учреждения*, которые могут стать источником привлечения инвестиций в бизнес-инкубатор для новообразованных организаций;

*научные учреждения и высшие учебные заведения*, которые могут быть поставщиками новых кадров предпринимателей, высококвалифицированных специалистов - менеджеров, финансистов, экономистов, инженеров, разработчиков “ноу-хау”, технических и технологических новаций, а также базовыми учреждениями для проведения обучения и переподготовки (тренинга) работников компании, которые могут налаживать деловые контракты, обмениваться опытом, знаниями, находить ниши рынков и т.п..

В зависимости от поставленной цели, особенностей региона и возможностей организаторов могут создаваться разные типы бизнес-инкубаторов, а именно:

1. *Поддерживающие* новые, инновационные виды предпринимательства.
2. *Ориентированные* на создания новых организаций, компаний.
3. *Объединяющие* сеть существующих перспективных организаций разных форм собственности.
4. *Комбинированные*, специализирующиеся на разных вышеупомянутых формах деятельности.

В зависимости от выбранного типа бизнес-инкубатора и ожидаемых результатов довольно важными вопросами при его создании являются определение критериев отбора и оценка перспективности участников.

Критериями отбора участников бизнес-инкубатора могут быть следующие: инновационный характер компаний, которые создаются; потребность в консультировании по вопросам общего менеджмента; наличие необходимого потенциала развития организации в данном регионе; перспективность необходимых ресурсов в бизнес-инкубаторе для реализации определенных его целей (например, площади под аренду, оснащение); взаимная заинтересованность к услугам как со стороны инфраструктуры бизнес-инкубатора, так и отдельных бизнес-структур; взаимное дополнение и возможность эффекта синергии.



Кроме вновь созданных, в бизнес-инкубатор могут входить на ограниченный срок и уже существующие, успешно функционирующие организации, если они отвечают хотя бы одному из следующих требований:

1. Организация стабильно работает, прибыльная и может обеспечить поступление средств в бизнес-инкубатор за предоставленные ей услуги;

2. Организация владеет опытом, который может быть полезным для других участников бизнес-инкубатора;

3. Организация производит товары (предоставляет услуги), которые могут быть непосредственно использованы участниками данного бизнес-инкубатора.

В зависимости от вида бизнес-инкубатора, местоположения и специализации, его функциональные направления деятельности могут включать разные спектры бизнес-услуг, а именно:

аренда площадей (офисных, производственных, лабораторных, конференц-залов);

техническо-административное обслуживание (почта, интернет, телефон, факс, ксерокс, офис-секретарь и т.п.);

консультационные (по бизнес-планированию, юридическим, налоговым и другим вопросам);

экономические (услуги бухгалтера, финансиста, экономиста, маркетолога, менеджера);

инвестиционные (поиск инвесторов, выдача кредитов, стартовое финансирование новообразованных компаний, создание кредитных союзов);

научно-технические (внедрение новых технологий, «ноу-хау», инноваций);

учебные (тренинги, курсы переподготовки, обучение по общему менеджменту и другим экономическим специальностям);

презентационные (выставки, конкурсы, конференции);

информационные (создание баз данных, передача новых информационных технологий в бизнесе, интернет-центры и сети);

издательские (издание буклетов, рекламных проспектов, открыток, новейших методических разработок и т.п.);

трудоустройство (поиск работы, базы данных профессий и вакансий, подготовка резюме, подготовка к собеседованию с работодателями и т.п.).

При отборе участников бизнес-инкубаторов важно сделать оценку трех основных составляющих успеха: бизнес-идеи, команды и компании.

Первая - оценка бизнес-идеи. В основе оценки лежит коммерческий (предпринимательский) подход к содержанию (сущности) идеи, который можно определить по следующим критериям:

*спрос на товары (услуги)*, которые предлагаются к производству (величина абсолютного спроса; судьба рынка, который может быть охвачен; степень удовлетворения спроса и т.п.);

*наличие необходимых ресурсов* (доступность ресурсов; общая стоимость; величина стартового капитала и т.п.);

*уровень конкуренции* (норма прибыли в данной области, регионе; условия вхождения в рынок; количество конкурентов);

*степень интеграции в конъюнктуру региона* (отдаленность размещения поставщиков и потребителей; географические условия; национальные традиции);  
*потенциал развития бизнес-идеи* (перспективы роста рынков сбыта; продолжительность жизненного цикла товара; ценовая политика);

*количество новообразованных рабочих мест* (в сравнении с другими проектами; изменения в уровнях оплаты персонала; количество привлеченных квалифицированных специалистов и т.п.).

Вторая - оценка команды. Подход состоит в том, что оценка инициативной группы и любого из инициаторов проекта, которые желают стать участниками бизнес-инкубатора, проводится в соответствии со следующими критериями:

профессиональными качествами специалиста;  
личными психологическими характеристиками;  
накопленному опыту;  
целями и стремлениями личности;  
универсальностью и компетентностью команды;  
слаженностью в действиях команды.

Третья - оценка компании. Подход относительно оценки организации, которая хочет войти в бизнес-инкубатор реализуется через следующие критерии:

стадия развития компании (до 2-3 лет);  
этап жизненного цикла организации (этап роста);  
потенциал роста (темпы роста реальные и прогнозные);  
достигнутые результаты (судьба рынка; уровень качества продукции; финансовые показатели).

Последний подход особенно важен в случае выбора уже существующей организации, которая может быть включена в число участников бизнес-инкубатора для повышения его имиджа и жизнеспособности.

Словосочетание «бизнес-инкубатор» изобрел один американский социолог в конце 50-х годов нашего столетия. Идея его состояла в том, что социолог арендовал за бесценок никому не нужный старый вокзал, разделил его на небольшие комнатухи, провел в них телефоны, нанял высококлассного юриста, консультанта-экономиста и начал сдавать (очень дешево) офисы для начинающих предпринимателей, стимулируя создание ими малых частных предприятий. Результаты превзошли все ожидания. По свидетельствам статистики, из 100 предпринимателей-новичков достигают успехов лишь 12. А в бизнес-инкубаторе социолога, который работал на старом вокзале, почти 30% предприятий в довольно короткий срок успешно перешло из малого предпринимательства в среднее. Причем значительное количество из них завоевало определенную нишу рынка. Таким образом, бизнес-инкубатор стал питательной средой для начинающих предпринимателей.

Организации, которые вошли в бизнес-инкубатор, были объединены под одной крышей и почти одновременно встречались с типичными для начинающих предпринимателей проблемами. Они начинали активно общаться, проверять свои идеи, учитывать ошибки, обмениваться опытом и значительно быстрее, чем это было бы поодиночке, преодолевать бюрократические преграды и

находить пути к успеху. Если им не хватало собственного опыта, они обращались к специалистам: юристам, экономистам, менеджерам бизнес-инкубатора.

Успех первого экспериментального инкубатора привел к тому, что местные власти многих штатов США начали широко финансировать подобные инициативы, предоставлять льготные кредиты под подобные проекты, оказывать спонсорскую помощь для развития бизнес-инкубаторов. Последние рассматривались как школа для предпринимателей, своеобразная стартовая площадка для развития предпринимательства в регионе.

В результате положительного опыта бизнес-инкубации в США данная концепция стала широко развиваться в Европе с учетом определенных национальных особенностей относительно экономических условий формирования соответствующих структур. Причем *бизнес-инкубаторы*, которые использовали новейшие технологические решения и инновационные идеи стали трансформироваться в *технологические и инновационные центры*, а объединение бизнес-инкубаторов и других инновационных структур с промышленными компаниями, объектами производственной, экологической и социальной инфраструктуры, органами власти привело к созданию *научно-технологических парков*. *Объединение же технопарков* стало следующим шагом в развитии инновационных структур и привело к появлению *технологических полисов*, которые возникают на пересечении деятельности научных и технологических парков.

Ныне накоплен очень большой мировой опыт функционирования упомянутых структур. Рассмотрим особенности создания и деятельности бизнес-инкубаторов в Америке – одной из самых развитых стран мира, как в области науки, так и предпринимательства.

В США функционируют разные *типы бизнес-инкубаторов*:

*Инкубаторы, которые поддерживаются обществом.*

Характерным признаком их является то, что помещения и оснащение бизнес-инкубатора являются собственностью местной власти, а средства на их становление и развитие выделяются из федеральных бюджетов.

Характерный пример: Инкубатор Ист-Энд Менуфекчуриг Сентер, г.Честер, штат Пенсильвания.

Инкубатор в г. Честер, созданный на базе заброшенной трикотажной фабрики, объединяет комплекс из 6 сооружений общей площадью 120 тыс. кв. футов. Специализация - новейшие технологии для легкой промышленности. Отбор организаций, начинающих собственное дело, и их размещение в инкубаторе происходит с учетом потенциальных возможностей освоения новых проектов с целью создания новых рабочих мест. Аренда помещений предоставляется на 3 года. Ведется разработка и строительство помещений научно-промышленного парка, который в будущем должен будет стать местом работы компаний, которые завершат свой срок пребывания в бизнес-инкубаторе. Организациям предоставляются деловые и коммерческие услуги, а также кредиты под низкие проценты. Стоимость проекта создания бизнес-инкубатора составляет 1,3 млн долларов США .

*Промышленные инкубаторы.* Особенностью этого типа бизнес-инкубаторов есть их учредительство и поддержка большими промышленными организация-

ми вместе с администрациями по экономическому развитию соответствующих штатов.

Пример: Полиграфикс Миллз инкубатор, г. Беннингтон, штат Вермонт. Для создания инкубатора Беннингтон Каунти Индастрил Корпорейшн купила здание старой фабрики, получив для ее покупки, восстановления и переоборудования субсидию в размере 900 тыс. долларов, которую предоставила Администрация экономического развития штата Вермонт и заем в размере 250 тыс. долларов от организации Вермонт Индастрил Девелепмент Осорити. Для приведения здания к требованиям бизнес-инкубатора была проведена коренная реконструкция здания и технологическое переоснащение в соответствии со специализацией новых организаций. Суммарные затраты составили 1,1 млн. долларов.

Тем не менее, за довольно короткий срок в инкубатор была принята большая группа организаций, которые довольно быстро реализовали свои проекты, покинули инкубатор и начали самостоятельную коммерческую деятельность.

Организациям, размещенным в бизнес-инкубаторе, предоставляются льготные кредиты для приобретения и аренды необходимого оснащения. Арендная плата увеличивается по мере пребывания в бизнес-инкубаторе, и это иногда становится одним из условий быстрого выхода из него. Специализация инкубатора - технология машинного производства, кухонные комплексы, производство труб и прочее.

*Неприбыльные общественные инкубаторы.* Подобного типа бизнес-инкубаторы являются, как правило, собственностью общественных неприбыльных организаций, которые соответственно и обеспечивают управление ими.

Характерный пример такого бизнес-инкубатора: Нью Ентерпрейсис фор Вимен Билдинг, г. Гринвилл, штат Миссисипи.

В центре штата компания Миссисипи Екшн фор Комьюнити Едьюкейшн (МЕКЕ) открыла свой бизнес-инкубатор. В его помещениях расположены и получают помощь начинающие организации, собственниками которых есть женщины. МЕКЕ действует как неприбыльная организация и считает, что такой инкубатор является одним из действенных путей развития и поддержки женского предпринимательства. Для инкубатора МЕКЕ выбрала старое 2-этажное здание, площадью 15 тыс. кв. футов. На его реконструкцию было израсходовано 800 тыс. долларов. Финансируют предпринимательские программы инкубатора штат Миссисипи и фонд Л. Штрауса.

Специализация данного инкубатора - инновации в области торговли, коммерческая и предпринимательская деятельность в сфере услуг. На первом этаже здания размещены 10 магазинов, а на втором - 11 офисов. Каждый магазин занимает площадь от 120 до 175 кв. футов. Данный проект позволил создать в регионе дополнительно около 100 новых рабочих мест.

Деловая помощь предоставляется менеджером инкубатора, который постоянно находится в помещении. Он предоставляет услуги в планировании бизнеса, бухгалтерии, правовых вопросах маркетинга, а также по организации переобучения.

*Университетские бизнес-инкубаторы.* Их главная особенность - размещение и нахождение в собственности университетов или других учебных заведе-

ний или же объединение значительного количества школ, колледжей, институтов и университетов в единый бизнес-инкубатор.

Пример: Едиванст Текнолоджи Дивелепмент Сентер, г. Атланта, штат Джорджия. Открытие бизнес-инкубатора стало результатом усилий штата по созданию условий для научной поддержки и модернизации местной промышленности, развития малого предпринимательства и привлечения в регион высокотехнологических организаций. На третьем году существования в инкубаторе насчитывалось 12 организаций, которые разместились в старом помещении школы площадью 8 тыс. кв. футов. Завершено строительство сооружений под новый инкубатор, площадью 83 тыс. кв. футов, в офисах которого будут размещены органы управления 30-40 новых компаний.

Организациям и их филиалам инкубатор предоставляет производственные площади, оснащение, доступ к компьютерам, разные виды услуг по низким расценкам. Инкубатор разрабатывает промышленные программы для штата Джорджия, ведет переподготовку специалистов для малых предприятий штата.

Студенты технологического института штата Джорджия имеют возможность работать в компаниях инкубатора неполный рабочий день. Все компании при этом пользуются компьютерной сетью института, его библиотекой и техническим оснащением. Консультанты предоставляют целый ряд юридических, экономических и других услуг.

*Инкубаторы частных корпораций.* Подобного рода бизнес-инкубаторы создаются частными организациями по личной инициативе и развиваются за счет субсидий частного капитала.

Пример: Контрол Дейта энд текнолоджи Сентер. Контрол Дейта, высокотехническая организация Миннесоты была пионером в создании частных бизнес-инкубаторов в Соединенных Штатах. Ее первый бизнес-технологический центр был открыт в 1979 году в г. Сент-Поли, а сегодня корпорация владеет значительным количеством инкубаторов в США и других странах. Контрол Дейта сделала развитие малого предпринимательства частью своей продукции. Лицензии на владение бизнес-инкубаторами были проданы впервые в США штатами Иллинойс и Южная Каролина. Теперь каждый город в этих штатах, открывая бизнес-инкубатор, платит Контрол Дейта 50 тыс. долларов.

Кроме платы за лицензию Контрол Дейта установила дополнительную плату от 25 тыс. до 50 тыс. долларов за систему консультаций, которую предоставляют ее специалисты выезжая в город где создается бизнес-инкубатор.

Инкубаторы предоставляют организациям помещения под офис и производственные площади. Опыт Контрол Дейта показал, что условия аренды могут изменяться, а расценки за 1 кв. фут площади могут быть от 1,5 доллара до 16 долларов. Каждый бизнес-инкубатор предоставляет организациям услуги центральной приемной, автоответчика, копировальной техники, секретарские услуги, сбор информации, компьютерное обучение, конференцзал, аудио- и видеотехнику, консультационные услуги и т.п..

За 100 долларов в месяц можно арендовать помещения без офиса, имея лишь почтовый ящик и доступ к услугам инкубатора.



Размеры площадей бизнес-инкубаторов Контрол Дейта колеблются от 40 тыс. до 400 тысяч кв. футов. Общее количество рабочих мест, открытых 554 организациями, составляет близко 4000.

Во многих регионах нашей страны также приобретен положительный практический опыт в решении региональных проблем путем привлечения к процессу бизнес-инкубации малого и среднего частного предпринимательства и предоставления ему необходимой помощи. Дальнейшее развитие в этом направлении возможно при условии проведения тщательного анализа приобретенного опыта, современных условий деятельности малого предпринимательства и выбора стратегических направлений движения на будущее.

Одной из наиболее сложных проблем отечественных бизнес-инкубаторов есть вопрос финансирования. Поскольку процедура получения долгосрочных кредитов на 3-5 лет довольно сложная, типично западный способ их финансирования практически невозможен. Бизнес-инкубаторы большей частью существуют за счет финансирования международных донорских организаций, службами трудоустройства населения при госадминистрациях городов и районов им предоставляются помещения.

Обобщая информацию, полученную от действующих бизнес-инкубаторов, можно отметить следующие источники их финансирования:

- а) средства международных фондов, программ грантов и кредитов;
- б) средства заинтересованных министерств, местных администраций, союзов и ассоциаций;
- в) средства участников инкубаторов;
- г) средства спонсоров и инвесторов;
- д) средства коммерческих структур и частных лиц, заинтересованных в работе бизнес-инкубаторов.

Серьезной опасностью для развития бизнес-инкубаторов является и то, что они - неприбыльные организации. В лучшем случае они способны возратить лишь часть израсходованных средств. При этом появляется вероятность, что бизнес-инкубаторы могут создаваться недостаточно квалифицированными и ответственными лицами с корыстной целью. Такая бизнес-инкубация будет способствовать лишь расцвету бюрократии и коррупции, а не серьезному цивилизованному предпринимательству.

В условиях многоукладной экономики, при отсутствии у подавляющего большинства начинающих предпринимателей теоретических знаний и практического опыта, отсутствии реальной инфраструктуры деловых услуг и беззащитности предпринимателей бизнес-инкубаторы являются очень перспективным организационным нововведением. Успешное развитие экономики, формирование новой структуры производства продукции, выполнения работ и оказания услуг невозможны без создания соответствующей среды, тесного взаимодействия предпринимателей и региональных государственных и общественных организаций. В современных условиях, создание сети бизнес-инкубаторов способно помочь дальнейшему развитию предпринимательской среды, которая стимулирует не только реализацию предпринимательских идей, но и формирование этики делового общения.

### Глава 3.

## АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 3.1. Принципы и методы оценки эффективности предпринимательской деятельности

В отечественной экономической литературе последних десятилетий вряд ли можно найти более распространенное понятие, чем эффективность. Ему посвящено множество научных трудов и исследований. Даны общие и множество частных трактовок этого понятия, рассмотрены основы его формирования и предложены различные методы измерения. Иногда этому понятию придается и типично лозунговый характер.

Дискуссии в этом направлении не прекратились и с началом кардинальных экономических преобразований, когда на первый план были выдвинуты иные, казалось бы, более актуальные вопросы.

В общем представлении *эффективность* (в переводе с латинского – действенный, производительный, дающий результат) характеризует развитые системы, процессы, явления.

Эффективность выступает как индикатор развития. Она же – его важнейший стимул. Стремясь повысить эффективность конкретного вида предпринимательской деятельности и их совокупности, мы определяем конкретные меры, способствующие процессу развития, и отсекаем те из них, что ведут к регрессу.

Эффективность, в этом смысле, всегда связана с практикой. Она становится целевым ориентиром управленческой деятельности, направляет эту деятельность в русло обоснованности, необходимости, оправданности и достаточности.

Эффективность – качественная категория. Связанная с интенсивностью развития предпринимательства (динамической качественной категорией), она отражает глубинные процессы совершенствования, происходящие во всех его областях, и исключает механистические подходы.

Столь широкая трактовка понятия эффективности не противоречит узконаправленному пониманию. Широко известные показатели эффективности производства: результативность, интенсивность функционирования системы, степень достижения цели и уровень организованности системы и т. п.<sup>1</sup> Это свидетельствует о многогранности категории эффективности, с одной стороны, и с другой – о недостаточном понимании сути этого явления, о сложности и многогранности эффективности и ее показателей.

Для определения принципов и методов оценки эффективности предпринимательства рассмотрим взаимоотношения между двумя важнейшими экономи-

---

<sup>1</sup> Подробно см.: Асаул А.Н., Батрак А.В. Подходы и принципы оценки эффективности корпоративной структуры // Современные проблемы экономики и организации промышленных предприятий: Теоретич. и науч.-практ. СПб. науч. тр. Вып. 2 СПб.: СПбГИЭУ, 2002

ческими категориями – между *эффектом* и *эффективностью*.

Очевидна единая направленность этих категорий. И эффект, и эффективность отражают рост и развитие экономического объекта, то есть его способность к прогрессивным количественным изменениям, отраженным в объемных показателях, и к прогрессивным качественным изменениям, дополняющим количественные и связанным, как правило, со структурной динамикой объекта. Причем наиболее сильна взаимосвязь этих категорий с понятием развития с присущими ему качественными изменениями, так как именно с их помощью чаще всего достигается желаемый результат, тогда как экономический рост может быть вызван увеличением ресурсов и, в принципе, не отражает необходимость использования интенсивных факторов.

Вместе с тем, между категориями «эффект» и «эффективность» наблюдаются существенные различия. *Эффект является отражением результата деятельности, то есть того состояния, к которому стремится экономический объект.* Понятия «эффект» и «результат» можно воспринимать как тождественные и использовать как ориентир при построении конкретной управленческой системы. Такое управление, получившее в международной практике наименование «управление по результатам», направлено на количественный прирост результирующих показателей, хотя и подразумевает изменение качественных характеристик.

Эффективность, в отличие от эффекта, учитывает не только результат деятельности (прогнозируемый, планируемый, достигнутый, желаемый), но рассматривает условия, при которых он достигнут. *Определяется эффективность соотношением результата (эффекта) и затрат, обуславливающих этот результат. Эффективность, поэтому, есть сравнительная оценка результата деятельности, отражающая не только ее возможность к обеспечению экономического роста, но и способность стимулировать прогрессивные структурно-качественные изменения.* Эффект, таким образом, представляет собой один из компонентов, соотносимых между собой в процессе решения задач оптимизации.

Эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отношения результата к затратам. Целевая ориентация такого отношения – стремление к максимизации. При этом ставится задача максимизировать результат, приходящийся на единицу затрат.

Возможно и обратное соотношение, когда показатель затрат относят к показателю результата. В этом случае сравнительный показатель минимизируется.

С формальных позиций, нет противоречий между использованием того или другого метода расчета. Однако с содержательной точки зрения между ними можно заметить существенные различия. Эти отличия проявляются в процессе моделирования деятельности, то есть предвидения будущих процессов, событий, явлений. Как известно, любая проблемно-ориентированная модель, всегда обращена в сторону определенного желаемого результата и строится, исходя из стремления его достигнуть. Ее конечная цель – достижение определенного результата. Однако если оперировать отношением показателей затрат к результату, можно столкнуться с ситуацией, когда прироста результата не произойдет,

хотя затраты на его достижение на том же уровне будут снижены. Это обстоятельство может рассматриваться как следствие качественных изменений, происходящих в структуре экономического объекта, а в процессе их оценки будет зафиксировано повышение эффективности деятельности объекта. Но планируемый результат не достигается, то есть элементы развития не дополняются элементами экономического роста.

Такое изменение объекта, в принципе, соответствует прогрессивным тенденциям, но признать его полностью исчерпывающим для решения поставленных задач вряд ли возможно. Важна комплексная ориентация на рост и развитие предпринимательской деятельности, сочетающая необходимость увеличения как объемных, так и качественных показателей.

В практической деятельности субъектов предпринимательства используется показатель эффективности, базирующийся на отношении результата и затрат, как более полно отражающий ее целевую ориентацию, при этом не исключается принципиальная возможность использования обратного соотношения, способного давать итоговые характеристики динамики компании, но не позволяющего наглядно представить «вектор» наиболее существенных процессов.

В условиях развития рыночных отношений этот подход приобретает особую значимость. Экономическая деятельность субъектов предпринимательства, стремящаяся наращивать свои конкурентные преимущества и обеспечивать с их помощью устойчивость своих рыночных позиций, использует в качестве целевых ориентиров широкую совокупность результирующих показателей (как количественных, так и качественных): прирост объема продаж и прибыли, овладение большим целевым сегментом, приспособление характеристик производимого товара к потребностям потребителей целевого рынка и т. д. Такие ориентиры, как и наиболее экономичные способы их достижения, требуют полного и наглядного отражения при обосновании оценочных критериев, адекватных поставленным задачам и способам их решения.

Поскольку результат деятельности всегда связан с ее целью, то стремление экономического объекта достигнуть предпочтительного для него состояния определяет ее целенаправленное поведение. Это состояние и есть цель объекта.

Трактовка цели предполагает ее объективную обусловленность. Она проявляется в четкой определенности, в направленности развития, вызванной объективными материальными причинами. Объективность цели проявляется и в том, что она «переходит» в объект в процессе предметной целесообразной деятельности человека.

В теоретических концепциях утвердилось понимание цели как некоторого состояния, к которому стремится тот или иной объект. Уже в процессе постановки целей фиксируются те свойства и качества, которые должен получить объект по завершении определенной деятельности. Цель, таким образом, формирует основы деятельности. При этом деятельность трактуется как активность, направленная на достижение сознательно поставленной цели. Бесцельная активность не является деятельностью.

Цель подобна «пусковому механизму» деятельности, пока нет цели – нет деятельности, появляется цель – может появиться и деятельность.

Цель характеризуется предварительной продуманностью. В конце процесса труда получается результат, который уже в начале этого процесса имелся в представлении человека. После того как цель поставлена, анализируется ситуация, в которой будет осуществляться деятельность, выбираются способ и средства достижения этой цели, намечается последовательность будущих действий – выстраивается схема деятельности.

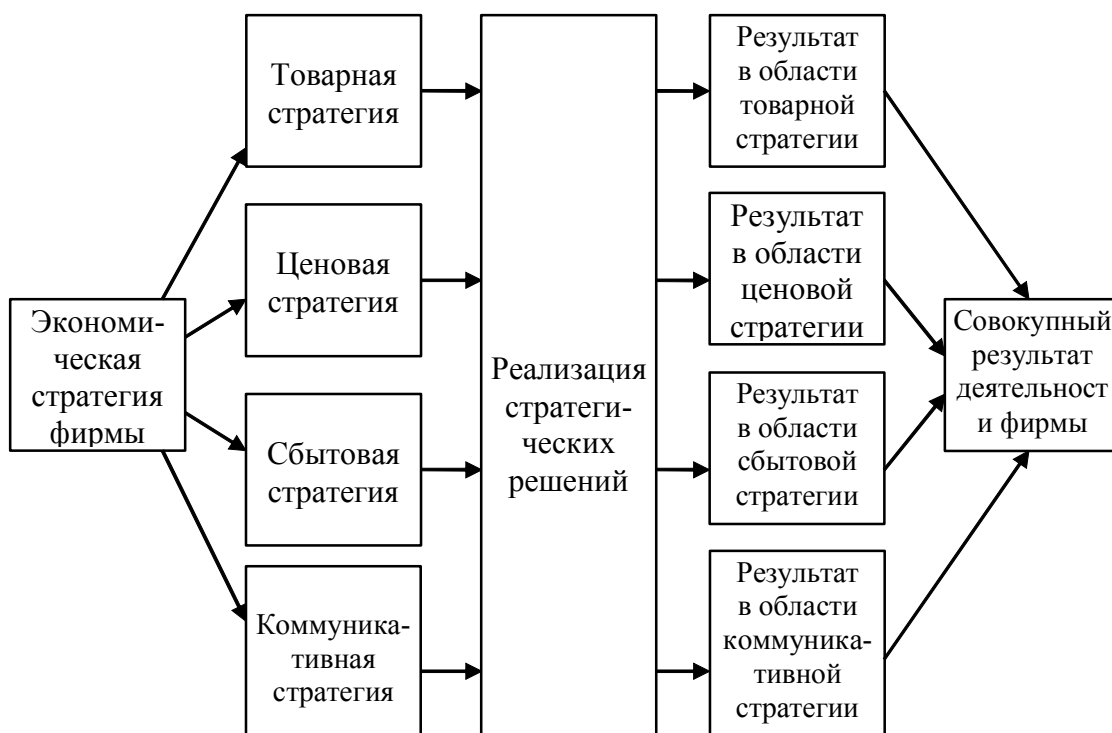
Предпринимательская деятельность всегда направлена на достижение цели, хотя не всегда к ней приводит. Но обязательно заканчивается результатом, даже если он и не запланирован или не имеет положительного характера.

*Если конечный результат совпадает с целью, то деятельность может быть признана рациональной, если же такое совпадение отсутствует, то деятельность является нерациональной.*

Совпадение результата и цели особенно важно с позиции выбора наиболее успешных решений. Такое совпадение свидетельствует о том, что выбранные условия соответствуют «стандартам рациональности», а анализ ситуации достаточно полный и обоснованный. Более точными в этой связи будут понятия «успешная деятельность», «деятельность, соответствующая принципам рациональности», которые отражают возможность получения результата (или уже полученный результат) при определенных условиях осуществления деятельности.

Это обстоятельство помогает выделить *основной принцип измерения эффективности – принцип взаимосвязи цели и конечного результата деятельности* (Рис. 3.1). Распространяя этот принцип на систему предпринимательства и ее специфичную область – строительство, важно подчеркнуть необходимость такого построения методической базы для оценки эффективности предпринимательских решений, когда моделируемый результат адекватен условиям и задачам целеполагания. Предпринимательству, базирующемуся на современной маркетинговой концепции, всегда присуща множественность целей. Она проявляется, в первую очередь, в альтернативности процесса целеполагания, когда из множества целей выбирается одна, в наибольшей степени соответствующая принципам эффективности. Множественность целей может проявляться в ее многокомпонентном составе. Предпринимательская деятельность, как известно, агрегирует в себе три аспекта: производственный, коммерческий и финансовый. Для каждого из направлений характерны собственные цели, иногда взаимоисключающие (например, при стремлении к росту прибыли и минимизации затрат). При этом разумеется, ставятся задачи поиска единого направленных целей, или, в крайнем случае, установления разумного компромисса. Такой компромисс не всегда возможен, и задача оценки эффективности в этих случаях решается с помощью метода многоцелевой оптимизации.





**Рис. 3.1** – Схема взаимодействия цели и конечного результата деятельности

Такой подход обуславливает *второй принцип оценки эффективности предпринимательства – доступность использования нескольких критериев оптимальности*. Важно подчеркнуть, что речь идет именно о допустимости использования критериев, а не об их необходимости. Совокупность критериев используется в тех случаях, когда нет возможности для применения единых или обобщенных оценок.

Процесс установления целей осуществляется в рамках разработки стратегии маркетинга и функционирования системы предпринимательства. Стратегия представляет собой обоснованную программу действий, ориентированную на достижение определенной цели. Отличительная черта стратегии – наличие цели. Ее присутствие позволяет трактовать стратегию как совокупность концептуальных положений, изложенных в приемлемой для практики форме. Цели, а значит и конечные результаты, требующие отражения в показателе эффективности, бывают двух видов: качественные и количественные. В зависимости от применяемой стратегии и внешних условий могут выдвигаться как количественные, так и качественные цели.

Однако в системе предпринимательства к процессу целеполагания предъявляются особые требования. Они обусловлены интеграцией целеполагания в единый планово-управленческий цикл. В этом цикле целевые установки составляют базу для стратегических решений, реализация которых обеспечивается тактическими и оперативными мероприятиями. Они же закладываются в ос-

нову контроля полученных результатов, где осуществляется процедура сравнения целей и результатов. На этапе контроля количественные оценки дают более точные и обоснованные результаты. Качественные оценки также пригодны, в принципе, для проведения процедур контроля, но позволяют получать менее точные и надежные результаты. Безусловно, любые качественные категории могут быть описаны количественными оценками с помощью баллов или индексов. Но такие оценки всегда имеют элемент условности, которую можно сократить (например, с помощью соблюдения всех правил и принципов экспертного метода), но невозможно полностью исключить. Поэтому при оценке эффективности предпринимательства следует отдавать предпочтение количественным оценкам, используя их как для характеристики цели, так и для характеристики результата.

Концепция маркетинга предполагает к использованию различные виды стратегий<sup>1</sup> (а вместе с ними и цепочку «цели – результаты»). Наибольшее распространение получили так называемые наступательные стратегии. Среди целей, присущих наступательным стратегиям, можно выделить: увеличение объема продаж и прибыли (в количественном выражении), овладение определенным сегментом рынка, занятие определенного положения в конкурентной среде, прирост объема производства и производительности труда, достижение количественно выраженного социального эффекта и т. д. (Табл. 3.1).

Таблица 3.1.

Зависимость показателя результата предпринимательской деятельности от выбранной стратегии

Стратегия предпринимательства	Цели, выдвигаемые в рамках стратегии	Наименование показателя результата
Внедрение на строительный рынок	Овладение определенной долей рынка	Занимаемая доля рынка
Вывод нового товара	Овладение определенной долей рынка	Занимаемая доля рынка
Усиление рыночной активности	Овладение определенной долей рынка	Занимаемая доля рынка
	Повышение конкурентоспособности продукции	Конкурентоспособность продукции (фирмы)
	Увеличение прибыли	Прибыль
Укрепление конкурентной позиции	Повышение конкурентоспособности продукции	Конкурентоспособность продукции (фирмы)
Расширение производства	Увеличение прибыли	Прибыль
Углубленное проникновение на рынок	Диверсификация продукции	Занимаемая доля рынка
		Конкурентоспособность продукции (фирмы)

Для того чтобы выделить основные из них с точки зрения специфики и за-

<sup>1</sup> Подробнее см.: Асаул, А.Н. Маркетинговые аспекты деятельности строительной организации // Маркетинг. – № 1. – М., 2002

дач развития предпринимательства, необходимо обратиться к некоторым особенностям развития рыночной среды, которая представляет собой открытую организационно-хозяйственную систему, где субъекты<sup>1</sup> (бизнес-субъекты) реализуют свои взаимные интересы и функционируют в условиях конкуренции, занимая определенную долю рынка (сегмент). Увеличение занимаемой доли рынка, приращение конкурентных преимуществ обуславливают устойчивость стратегических позиций бизнес-субъекта, то есть характеризуют возможность его эффективного функционирования в длительной перспективе. В условиях стратегической устойчивости появляются дополнительные возможности для реализации всего круга задач, установленных в рамках маркетинговой концепции и способствующих увеличению прибыльности и доходности предпринимательской деятельности. Таким образом, целевые приоритеты ориентируются в сторону необходимости управления рынком, с помощью которого бизнес-субъект укрепляет свои рыночные позиции и получает дополнительные возможности для повышения совокупного результата своей деятельности в течение периода, обусловленного стратегией.

Третий принцип оценки эффективности предпринимательства – *в процессе целеполагания целесообразно отдавать предпочтение целям, характеризующим устойчивость рыночных позиций предпринимателя, реализуя принципы маркетинга как рыночной концепции управления.* Такой подход не противоречит стремлению к максимизации прибыли, характерному для маркетинговой концепции, но создает условия для успешного функционирования в длительной перспективе. Оценка эффективности при этом проводится с учетом стратегических приоритетов, а во множестве возможных оценочных показателей превалируют показатели, характеризующие результативность усилий, предпринимаемых в том или ином стратегическом направлении.

*Четвертым принципом оценки эффективности является ее (оценки) взаимосвязь с жизненным циклом продукции.*

На стадии разработки и внедрения продукта, как известно, прибыль не образуется (она появляется лишь в конце стадии внедрения). Прибыль имеет при этом мотивационный характер, то есть формирующий мотивы, в силу которых решаются задачи по сокращению длительности этих стадий, по повышению качества разрабатываемого и внедряемого продукта, обеспечению его соответствия потребностям целевого сегмента, а также сокращению затрат на исследование продукта, его апробацию, подготовку рынка и внедрению в рыночную среду. В силу этого обстоятельства, для оценки эффективности предпринимательства на этих стадиях требуются специфические показатели, ориентированные на стратегические задачи, охватывающие весь планируемый жизненный цикл продукции, начиная от формирования идеи и заканчивая снятием продукции с производства.

---

<sup>1</sup> К ним относятся: инвесторы, заказчики, подрядчики, проектно-изыскательские организации, научно-исследовательские институты, предприятия промышленности строительных материалов, изделий и конструкций, предприятия строительного и дорожного машиностроения, предприятия (заводы)-изготовители технологического, энергетического и др. оборудования, население.

На стадии роста, когда появляются реальные доказательства соответствия товара требованиям целевого сегмента, целесообразно использование показателя прибыли, что обусловлено логикой жизненного цикла товара. Вместе с тем, на этой стадии необходимо решать задачи по увеличению рыночной доли и завоеванию новых рынков или сегментов, так как увеличение темпов роста объема продаж и прибыли свидетельствует о достаточно высоком и широком рыночном признании. Оценка степени достижения этих целей, инновационных по сути, имеет в своей основе стратегические соображения и смыкается с задачей более полного овладения рынком. Поэтому на стадии роста возможно сочетание нескольких методов и показателей оценки эффективности, охватывающих самостоятельные направления предпринимательской деятельности, формирующиеся на различных потребительских рынках.

На стадии зрелости в системе оценочных показателей очевидно доминирует показатель прибыли. Являясь индикатором стадийных изменений в жизненном цикле продукции, он отражает саму суть стадии зрелости – стабилизацию роста прибыли, детерминируемую такими факторами, как признание продукта потребителем, сокращение себестоимости продукции, работ, услуг, вследствие совершенствования производственного цикла, потенциальный характер конкуренции и т. д. Однако в конце стадии, когда наблюдаются первые признаки абсолютного снижения показателя прибыли, становятся актуальными задачи обновления ассортимента ряда продукции и разработки новых продуктов (работ, услуг). При этом возрастает значение стратегических задач – поиск новых идей, их разработка, испытание, продвижение на строительный рынок и т. д., а оценка эффективности вновь тяготеет к использованию показателей рыночной устойчивости предприятия.

В этой связи оценка результата предпринимательства вновь использует принцип сочетания показателей, когда показатель прибыли дополняется показателями, характеризующими позиции предприятия в конкурентной среде (например, местоположение предприятия в иерархической последовательности конкурирующих фирм, выстроенной с учетом их конкурентоспособности в конкретных условиях рыночной конъюнктуры).

На стадии спада, завершающей жизненный цикл продукции, могут устанавливаться два вида целей: быстрый уход с рынка устаревшей продукции и отказ от активных рыночных действий, с учетом возможности возобновления спроса на продукцию. Результат предпринимательской деятельности на этой стадии может, в принципе, оцениваться с помощью показателя прибыли, стремящегося к максимально возможному значению. В случае использования стратегии быстрого ухода с рынка необходимо анализировать результаты деятельности по другим компонентам ассортимента ряда, определяющим совокупный результат деятельности фирмы. При ориентации на возможное возобновление спроса показатель прибыли дополняется аналитическими характеристиками в отношении степени вероятности возобновления спроса, риска, обусловленного его неопределенностью и прогнозируемой длительностью периода, предшествующего новому «всплеску» спроса. Важно подчеркнуть, что такие характеристики могут выступать лишь в качестве аналитических, дополняю-

ших основные, но не образующих самостоятельные показатели.

Таким образом, можно констатировать изменчивость результирующих показателей предпринимательской деятельности в зависимости от стадии жизненного цикла продукции, а также возможность их комбинации, обусловленную структурными изменениями в целях и задачах предпринимательства.

Для измерения показателей результата предпринимательской деятельности могут использоваться различные методы. Показатель занимаемой доли рынка определяется на основе маркетинговых исследований, в рамках которых исследуется совокупная емкость рынка и анализируется соотношение между емкостными показателями, характеризующими деятельность исследуемого предприятия и его основных конкурентов.

Конкурентоспособность продукции или организации выражается с помощью относительного показателя, где в качестве оцениваемых альтернатив выступают продукты (фирмы), образующие конкурентную среду.

Для оценки конкурентоспособности продукта используется методический подход, основанный на получении обобщенных показателей, агрегирующих множество частных характеристик с учетом веса их значимости. При этом может быть предложен следующий алгоритм.

Определяются частные показатели, характеризующие конкурентные свойства продукта (фирмы).

Определяются значения частных показателей по каждому из альтернативных вариантов (в натуральных единицах измерения, а при необходимости – в баллах) –  $K_i$ .

С помощью экспертного метода выстраивается последовательность частных показателей конкурентоспособности, ранжированная по степени их значимости для потребителей.

Выбирается вариант-«эталон», являющийся базовым при сопоставлении частных показателей (в качестве эталона может быть использован любой из альтернативных вариантов).

Частные показатели конкурентоспособности сопоставляются с «эталонным» вариантом и определяются индексы частных показателей ( $J_{ki}$ ) по каждому варианту:

$$J_{ki} = K_i / K_{iэ}, \quad (3.1.)$$

где

$K_{iэ}$  – частный показатель конкурентоспособности, соответствующий варианту-«эталону».

С помощью методов инженерного прогнозирования определяется коэффициент весомости частных показателей конкурентоспособности –  $L_i$ :

$$L_i = \frac{i}{2^{i-1}}, \quad (3.2.)$$

где



$i$  – номер показателя в последовательности, ранжированной по степени значимости.

Исчисление совокупного (интегрального) показателя конкурентоспособности продукции (фирмы) по каждому из сравниваемых вариантов –  $Y_{kn}$ :

$$Y_{kn} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} L_i Y_{ki}}{\sum_{i=1}^{i=n} L_i}, \quad (3.3.)$$

где

$n$  – число оцениваемых частных показателей конкурентоспособности.

Важно отметить, что данный показатель пригоден лишь для сравнительных оценок и не может быть использован как абсолютная характеристика. Он представляется вполне пригодным для решения задач оценки эффективности предпринимательства, сравнительный по своей сути и используемой в процессе оптимизации (выбора).

При использовании в качестве результирующей характеристики показателя прибыли может быть применена следующая модель функции, построенная на основе типовой модели<sup>1</sup>:

$$MaxEt = (PtQt \sum_{i=1}^{i=n} f_j x_j - FC - PtBt)(1 - T), \quad (3.4)$$

где

$Et$  – доход организации после вычета налогов и уплаты процентов;

$Pt$  – цена за единицу продукции;

$Qt$  – количество единиц реализованной продукции;

$f_j$  – цена одной единицы  $j$ -го фактора производства;

$x_j$  – общее количество  $j$ -го фактора производства, используемого в производственном процессе;

$n$  – количество факторов производства;

$FC$  – фиксированные платежи;

$P$  – средняя ставка процента, выплачиваемая фирмой по собственным займам;

$B$  – общее количество займов, которые получает организация (стоимость несобственных фондов);

$T$  – ставка корпоративного налога.

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Асаул, А.Н. Организация предпринимательской деятельности. СПб.: Питер, 2005.

Для характеристики затрат, обуславливающих получение результата, необходимо ориентироваться на принцип комплексности и полноты затратных компонентов. Может быть сформирована следующая совокупность затрат (3):

$$Z = Z_{об} + Z_{он} + Z_{тр} + Z_m \quad (3.5)$$

где

$Z_{об}$  – затрата на воспроизводство оборотных фондов;

$Z_{он}$  – затрата на воспроизводство основных производственных фондов;

$Z_{тр}$  – затрата на воспроизводство трудовых ресурсов;

$Z_m$  – затраты на маркетинг.

Затраты на маркетинг представляют собой совокупность составляющих, аккумулирующих расходы на проведение различных маркетинговых мероприятий и процедур:

$$Z_m = \sum_{m=1}^{m=n} Z_m \quad (3.6)$$

где

$Z_m$  – затраты на маркетинговые мероприятия  $m$ -ого вида,

$n$  – число мероприятий.

При формировании совокупности маркетинговых затрат необходимо учесть затраты:

на маркетинговые исследования;

на разработку инновационных решений;

на подготовку рынка;

на организацию маркетинговой деятельности;

на разработку комплексного плана маркетинга;

на установление, укрепление и эффективное использование коммуникативных связей;

на организацию и стимулирование сбыта;

на рекламу и коммерческую пропаганду;

на проведение мероприятий по укреплению имиджа.

В практике экономических обоснований могут возникнуть сложности в использовании механизма взвешивания (соотношения) показателя результата и затрат. Если показатель результата имеет стоимостное выражение (например, прибыль) то можно воспользоваться простым механизмом сравнения однородных величин. Но если показатель результата представлен в иных единицах измерения (доля рынка, конкурентоспособность), он не может быть прямо сопоставлен со стоимостным показателем. В этом случае необходимы особый механизм взвешивания разнокачественных и разноразмерных характеристик и применение показателя эффективности как относительной величины, предназначенной для выбора наиболее рациональных решений; можно использовать индексный подход, когда показатели затрат и результата выражаются в индексах

ной форме, не имеющей размерности и позволяющей осуществлять процедуры сравнения.

В рамках оптимизационного моделирования всегда возможна индексация ключевых показателей. Индексы показателей исчисляются в ходе сопоставления рассматриваемых альтернатив. При этом один из альтернативных вариантов предпринимательских решений принимается в качестве базового. Показатель базового варианта принимается при этом за единицу.

Представленные показатели выражают совокупный результат предпринимательской деятельности. Они агрегированы многими факторами и могут, по сути, называться обобщающими. Однако предпринимательство, как было отмечено выше, включает в себя ряд относительно самостоятельных видов деятельности: производственную, финансовую, коммерческую, коммуникативную, каждая из которых оказывает непосредственное влияние на конечные результаты и, тем самым, в значительной мере определяет эффективность функционирования всей предпринимательской системы. Каждая из видов деятельности образует собственные результаты, на базе которых могут быть исчислены соответствующие показатели, отражающие эффективность функционирования отдельных предпринимательских подсистем.

Эти показатели не могут претендовать на роль обобщающих характеристик, так как касаются лишь отдельных элементов единого целого, но могут с успехом использоваться в качестве дополнительных составляющих.

Для производственной подсистемы могут быть предложены следующие дополнительные показатели:

- эффективность производства, рассчитанная по типу ресурсоотдачи;

- производительность труда;

- рентабельность;

- показатель эффективности производственных связей;

- система показателей, отражающих эффективность управления производством;

- показатель эффективности управления кадрами;

- система показателей, характеризующих эффективность использования производственной и маркетинговой информации и другие.

Эффективность деятельности коммерческой подсистемы может оцениваться с помощью относительных показателей, составляющих объем реализации продукции и затрат на организацию ее сбыта и продвижение на рынок, а также показателей, характеризующих согласованность, взаимосвязанность и взаимодополняемость элементов сбытовой сети, к ним относятся:

- показатель эффективности различных каналов сбыта, сбытовых систем, посредников;

- система показателей, отражающих эффективность управления сбытовой сетью;

- показатель надежности выбора посредников;

- система показателей, отражающих эффективность использования сбытовой и маркетинговой информации;

- показатели, характеризующие степень соответствия сбытовой сети целям и

задачам маркетинга;

длительность периода реализации (соотношение с затратами на организацию сбыта);

показатель, характеризующий относительную величину прибыли в общем товарообороте.

Для оценки эффективности функционирования финансовой подсистемы может быть использована совокупность важнейших показателей и параметров, представляемых в финансовых отчетах предприятия. Характеризуя финансовые результаты деятельности, можно использовать, например:

доходы от основной деятельности;

себестоимость реализованной продукции;

чистый доход без учета доли в прибылях ассоциированных компаний;

чистый налог до налогообложения и др.

Соотнеся эти показатели с показателями затрат, можно сформировать представление об эффективности финансовой деятельности. Говоря об эффективности коммуникативной подсистемы, необходимо подчеркнуть, что под ней понимается в данном случае не вся система рыночных коммуникаций (эффективность использования различных коммуникативных связей оценивается в разных подсистемах), но коммуникации между производителем и потребителем. В этой подсистеме могут быть использованы следующие дополнительные показатели эффективности:

эффективность рекламной деятельности (экономическая и социально-психологическая);

эффективность стимулирования сбыта;

система показателей, характеризующих работу выставок и ярмарок;

эффективность использования различных средств рекламного воздействия;

эффективность изучения мотиваций;

система показателей, отражающих информационные составляющие;

эффективность использования средств создания общественного мнения в отношении предприятия и его продукции.

Особого внимания заслуживает показатель имиджа предприятия. Он может быть использован в качестве показателя результата не только в рамках коммуникативной подсистемы, но в ряде случаев и применительно по всей системе предпринимательства. Например, если бизнес-субъект ориентируется на концепцию социально-экономического маркетинга и предлагает осуществлять свою деятельность в длительной перспективе, то он может выстраивать целевые установки, исходя из необходимости укрепления доверия потребителей, приобретения необходимого социального статуса и общественного признания. В этом случае оценка результата его деятельности может производиться с помощью характеристик, отражающих его имидж. Недостатком такой оценки является неизбежная условность результирующих показателей – баллов, индексов, полученных с помощью экспертного метода. Но этих недостатков можно избежать за счет полного использования норм и правил, присущих экспертному моделированию.

Предлагаемый подход позволяет решить ряд практически значимых задач,

например:

выбирать оптимальные стратегические ориентиры;

обосновать цели и задачи предпринимательства;

прогнозировать результаты деятельности;

анализировать рыночные возможности предприятия и характеризовать его позиции в конкурентной среде;

сочетать результирующие характеристики, реализуя принципы взаимодополняемости целевых характеристик;

использовать принцип стратегической гибкости и адаптивности производственных систем.

### 3.2. Проблемы комплексной оценки результатов функционирования и развития субъектов предпринимательской деятельности<sup>1</sup>

Одним из способов сравнительной оценки эффективности функционирования и развития любых предпринимательских структур, является упорядочивание их по определенным качествам. Числовое выражение этих качеств принято называть рейтингом. В качестве рейтинга может выступать как отдельный показатель функционирования и развития, субъектов предпринимательской деятельности (частный рейтинг), так и их комбинация (интегральный рейтинг)

За основу возьмем метод комплексной сравнительной рейтинговой оценки. Имеется  $n$  организаций и показателей, характеризующих их деятельность. В основе расчета рейтинговой оценки лежит сравнение организаций по каждому показателю с условным эталонным субъектом предпринимательской деятельности, имеющим наилучшие значения по всем показателям. Для этого все сравниваемые показатели предприятий стандартизируются в отношении соответствующих показателей эталонного субъекта предпринимательской деятельности:

$$X_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_i^{\text{э}}} \quad (3.7)$$

где

$a_{ij}$  – значение  $i$ -го показателя  $j$ -й организаций;

$a_i^{\text{э}}$  – значение  $i$ -го показателя эталонного субъекта предпринимательской деятельности;

$x_{ij}$  – стандартизированные значения показателей  $j$ -й организации;

Они рассчитываются либо на конец периода (года), либо как среднее за период. Предлагается создать и вести базу данных, включающую рассчитанные показатели организаций за отчетные годы.

---

<sup>1</sup> При подготовке настоящего материала использована книга Кремнева А.В. Многомерные оценки результативности хозяйствования и преобразования строительных организаций // А.В. Кремнев, Л.Ф. Манаков, В.В. Моисеенко. – Новосибирск: НГАСУ, 2004. – 46 с.



Значение рейтинговой оценки для  $j$ -й организации определяется по формуле:

$$R_j = \sqrt{(1 - x_{1j})} + (1 - x_{2j}) + \dots + (1 - x_{mj}) \quad (3.8)$$

Если учесть значимость показателей, определяемую экспертным путем, то формулу можно модифицировать следующим образом:

$$R_j = \sqrt{k_1(1 - x_{1j})} + k_2(1 - x_{2j}) + \dots + k_m(1 - x_{mj}) \quad (3.9)$$

Рейтинговая оценка предприятия как регрессия относительно показателей его деятельности.

Как было сказано выше, имеется  $n$  организаций с  $m$  показателями, принимающими различные значения. Для удобства рассуждений введем абстрактную организацию с такими же показателями, которые могут принимать вышеупомянутые значения. С большой долей уверенности можно утверждать, что в этом случае показатели являются случайными величинами.

Добавим еще один показатель, характеризующий субъект предпринимательской деятельности, – рейтинговую оценку. Она является функцией остальных показателей, поэтому о ней можно рассуждать как о случайной величине.

Таким образом, организация определяется системой  $m + 1$  величин с произвольным распределением, имеющим моменты первого и второго порядка. Необходимо решить задачу нахождения зависимости рейтинговой оценки  $R$  от других величин этой системы. Предлагается использовать для этого элементы регрессионного анализа. Необходимо найти линейную функцию:

$$R = m_R + \sum_{i=1}^n B_i(x_i - m_{x_i}) \quad (3.10)$$

которая наилучшим образом в смысле метода наименьших квадратов давала бы приближенное значение величины  $R$ . То есть должны быть выбраны такие коэффициенты  $B_i$ , чтобы величина была минимальной

$$M \left( R - m_R - \sum_{i=1}^n B_i(x_i - m_{x_i}) \right)^2 \quad (3.11)$$

Здесь  $m_R$  и  $m_{x_i}$  – математические ожидания величин  $R$  и  $x_i$  соответственно.

При таком выборе коэффициентов функция (3.9) дает наилучшее линейное приближение величины  $R$  и называется *множественной регрессией* величины  $R$  относительно остальных случайных величин, входящих в (8). Коэффициенты  $B_i$  называются *коэффициентом множественной регрессии*.

Для нахождения коэффициентов  $B$  приравняем нулю частные производные величины (3.10) по каждому коэффициенту. Получаем систему уравнений:

$$\begin{aligned}
& B_1 M(x_1 - m_{x_1})^2 - M(R - m_R)(x_1 - m_{x_1}) + B_2 M(x_1 - m_{x_1})(x_2 - m_{x_2}) + \\
& + B_3 M(x_1 - m_{x_1})(x_3 - m_{x_3}) + \dots + B_n M(x_1 - m_{x_1})(x_n - m_{x_n}) = 0 \\
& B_2 M(x_2 - m_{x_2})^2 - M(R - m_R)(x_2 - m_{x_2}) + B_1 M(x_1 - m_{x_1})(x_2 - m_{x_2}) + \\
& + B_3 M(x_2 - m_{x_2})(x_3 - m_{x_3}) + \dots + B_n M(x_2 - m_{x_2})(x_n - m_{x_n}) = 0 \\
& B_3 M(x_3 - m_{x_3})^2 - M(R - m_R)(x_3 - m_{x_3}) + B_1 M(x_1 - m_{x_1})(x_3 - m_{x_3}) + \\
& + B_2 M(x_2 - m_{x_2})(x_3 - m_{x_3}) + \dots + B_n M(x_3 - m_{x_3})(x_n - m_{x_n}) = 0
\end{aligned} \tag{3.12}$$

$$\begin{aligned}
& B_n M(x_n - m_{x_n})^2 - M(R - m_R)(x_n - m_{x_n}) + B_1 M(x_1 - m_{x_1})(x_n - m_{x_n}) + \\
& + B_2 M(x_2 - m_{x_2})(x_n - m_{x_n}) + \dots + B_n M(x_{n-1} - m_{x_{n-1}})(x_n - m_{x_n}) = 0
\end{aligned} \tag{3.13}$$

По определению выражение  $M(x_i - m_{x_i}) = D_{x_i}$  является дисперсией величины  $x_i$ , а  $M(x_i - m_{x_i})(x_j - m_{x_j}) = \mu_{x_i x_j}$  корреляционным моментом величин  $x_i$  и  $x_j$ . Произведя соответствующие замены и преобразования, получим:

$$B_1 D_{x_1} + B_2 \mu_{x_1 x_2} + B_3 \mu_{x_1 x_3} + \dots + B_n \mu_{x_1 x_n} = \mu_{R x_2} \tag{3.14}$$

$$B_1 \mu_{x_1 x_2} + B_2 D_{x_2} + B_3 \mu_{x_2 x_3} + \dots + B_n \mu_{x_2 x_n} = \mu_{R x_3}$$

$$B_1 \mu_{x_1 x_2} + B_2 \mu_{x_2 x_3} + B_3 D_{x_3} + \dots + B_n \mu_{x_3 x_n} = \mu_{R x_3}$$

$$B_1 \mu_{x_1 x_n} + B_2 \mu_{x_2 x_n} + B_3 \mu_{x_3 x_n} + \dots + B_n D_{x_n} = \mu_{R x_n} \tag{3.15}$$

Система уравнений решается с использованием метода Гаусса. Разность между величиной  $R$  и ее линейной регрессией:

$$\eta_R = R - m_R - B_1(x_1 - m_{x_1}) - B_2(x_2 - m_{x_2}) - B_3(x_3 - m_{x_3}) - \dots - B_n(x_n - m_{x_n}) \tag{3.16}$$

называется остатком величины  $R$  относительно показателей организаций.

Математическое ожидание квадрата остатка называют остаточной дисперсией  $R$  относительно показателей предприятия

Из<sup>1</sup> этого следует, что остаток не коррелирован с показателями. Поэтому для остаточной дисперсии имеем:

$$\begin{aligned}
D_0 = M\eta_R^2 &= M(R - m_R - B_1(x_1 - m_{x_1}) - B_2(x_2 - m_{x_2}) - B_3(x_3 - m_{x_3}) - \dots \\
&\dots - B_n(x_n - m_{x_n}))\eta_R = M(R - m_R)\eta_R = D_R - B_1\mu_{R x_1} - B_2\mu_{R x_2} - B_3\mu_{R x_3} - \dots - B_n\mu_{R x_n}
\end{aligned} \tag{3.17}$$

Остаточную дисперсию можно рассматривать как меру приближения при представлении  $R$  посредством линейной комбинации показателей организации.

<sup>1</sup> Кремнев А.В. Многомерные оценки результативности хозяйствования и преобразования строительных организаций / А. В. Кремнев, Л. Ф. Манаков, В. В. Моисеенко. – Новосибирск: НГАСУ, 2004. – 46 с.

Так как значение  $R$ , рассчитанное по формуле (3.9), является приближенным значением рейтинговой оценки, то необходимо определить его точность и надежность. Для этого в математической статистике пользуются так называемыми *доверительными интервалами и доверительными вероятностями*.

Доверительный интервал можно рассматривать как интервал значений рейтинговой оценки, совместимых с реальными данными. Он выражается в виде:

$$I_{\beta} = (R - t_{\beta}\sigma; R + t_{\beta}\sigma_0) \quad (3.18)$$

где

$t_{\beta}$  определяет число средних квадратических отклонений, которое нужно отложить вправо и влево от приближенного значения рейтинговой оценки  $R$ , для того, чтобы вероятность попадания в полученный участок (доверительная вероятность) была равна  $\beta$ . Это число находится из специальной таблицы, рассчитанной по формуле:

$$t_{\beta} = \arg \phi\left(\frac{1+\beta}{2}\right) \quad (3.19)$$

где

функция, обратная функции Лапласа  $\Phi$ , т.е.  $\Phi(t_{\beta}) = \frac{1+\beta}{2}$ .

Рейтинговая оценка как мера сходства субъектов предпринимательской деятельности по показателям их деятельности. Ориентируясь на результаты работы, при определении адекватности рейтинговых оценок организаций реальным возьмем за основу гипотезу о том, что сходство субъектов предпринимательской деятельности по их показателям следует за их сходством по рейтинговым оценкам.

Рассмотрим подробнее. Организации соответствуют свой вектор значений показателей  $A_j = (a_{ij})$ . Таким образом, каждый показатель имеет определенное число значений  $l_i$ . В общем случае это число не равно числу предприятий ( $l_i \neq n$ ), так как возможны одинаковые значения у разных предприятий. Причем из всех значений  $i$ -го показателя фиксируются его худшее  $a_i^x$  и лучшее  $a_i^l$  значения

Предполагается, что условные организации  $j^x$  и  $j^l$ , которым отвечают векторы значений показателей, являются, соответственно, наихудшими и наилучшими.

$$A_j^x = (a_i^x) \text{ и } A_j^l = (a_i^l) \quad (3.20)$$

По методу, предложенному выше, для всех указанных субъектов предпринимательской деятельности рассчитываются рейтинговые оценки  $R_j$ . Для каждого показателя введем вместо значения  $a_{ij}$  его нормированное порядковое значение:

$$S_{ij} = \frac{l_{ij}}{l_{ij} - 1} R \quad (3.21)$$

где

$l_{ij}$  – число значений  $i$ -го показателя, предшествующих (или последующих) значению  $a_{ij}$

Используем представления о мерах сходства по отдельным и многим свойствам. Введем меру сходства между организациями  $j_r$  и  $j_s$  по одному показателю

$$\Lambda_i(j_r, j_s) = 1 - e^{-k_i^{\Pi}(S_{ij_r} + S_{ij_s} - 1)} |S_{ij_r} - S_{ij_s}|, 0 < k \frac{\Pi}{i} < 3 \quad (3.22)$$

Показатели организаций в работе<sup>1</sup> разбиты по группам. Условимся различать эти группы: первая (очень важные), вторая (важные), третья (менее важные) и четвертая (маловажные).

Разбиение объектов по важности аналогично определению значимости показателей, используемой в методе комплексной сравнительной рейтинговой оценки.

Для меры сходства между организациями  $j_r$  и  $j_s$  по показателям  $p$ -й группы запишем:

$$\Lambda_p^{\Gamma}(j_r, j_s) = \sum_{i=1}^{m_p} k_i^{\Gamma} \Lambda_i(j_r, j_s), \quad (3.23)$$

$$\sum_{i=1}^{m_p} k_i^{\Gamma} = 1, k_i^{\Gamma} > 0$$

где

$m_p$  – число показателей  $p$ -й группы.

Элементарную меру сходства между организациями  $j_r$  и  $j_s$  по показателям всех групп зададим так:

$$\Lambda^C(j_r, j_s) = k_1^C \Lambda_1^{\Gamma}(j_r, j_s) + k_2^C [\Lambda_1^{\Gamma}(j_r, j_s) \Lambda_2^{\Gamma}(j_r, j_s)]^{1/2} + k_3^C [\Lambda_1^{\Gamma}(j_r, j_s) \Lambda_3^{\Gamma}(j_r, j_s)]^{1/3} + k_4^C [\Lambda_1^{\Gamma}(j_r, j_s) \Lambda_4^{\Gamma}(j_r, j_s)]^{1/3}, \dots \sum_{p=1}^4 k_p^C = 1, k_p^C > 0 \quad (3.24)$$

Простую меру сходства между организациями  $j_r$  и  $j_s$  по показателям всех групп определим следующим образом:

$$\Lambda(j_r, j_s) = k^0 \Lambda^C(j_r, j_s) + (1 - k^0) [1 - 0,5(|\Lambda^C(j_r, j^X) - \Lambda^C(j_s, j^X)| + |\Lambda^C(j_r, j^J) - \Lambda^C(j_s, j^J)|)] \quad 0 < k^0 < 1 \quad (3.25)$$

<sup>1</sup> Кремнев А. В. Оценка внешней эффективности отраслей региональной экономики. Учеб. пособие I. А.В. Кремнев, Л.Ф. Манаков. – Новосибирск: НГАСУ, 2004. – 71 с.

При расчете (3.22) необходимо выбрать значения  $n$  коэффициентов  $k_i^{\Pi}$  в выражении (3.19), и коэффициентов  $k_i^{\Gamma}$  – в (3.20) четырех коэффициентов  $k_p^C$  – в (3.21) и одного коэффициента  $k^{O-}$  в (3.22) Разумный выбор значений этих  $2n+5$  коэффициентов и составляет основные вычислительные трудности использования (3.22). Для их преодоления можно поступить следующим образом:

$$\Phi(j) = \frac{k[\Lambda(j^{\Pi}, j) - \Lambda(j^X, j^{\Pi})] + (1-k)[1 - \Lambda(j^X, j)]}{1 - \Lambda(j^X, j^{\Pi})}, \quad 0 < k \leq 1 \quad (3.26)$$

Этот показатель равен 0, если не выполняется условие  $\Lambda(j^X, j) \leq \Lambda^C(j^X, j^{\Pi})$ . Выбирать параметры  $k_i^{\Pi}$ ,  $k_i^{\Gamma}$ ,  $k_p^C$ ,  $k^O$  и  $k$  следует так, чтобы выполнялось условие:

$$R_{j_r} > R_{j_s} \Leftrightarrow \Phi(j_r) > \Phi(j_s) \quad (3.27)$$

и условие:

$$\sum_{i_r=1}^m \sum_{i_s=1}^m \left| \frac{R_{i_r}}{R_{i_s}} - \frac{\Phi(j_r)}{\Phi(j_s)} \right| \rightarrow \min \quad (3.28)$$

Рейтинговую оценку для организаций  $j$  с учетом (3.21) можно определить так:

$$R_j^O = R^{\Pi} \Lambda(R^{\Pi}, R_j) + R^X \Lambda(R^X, R_j) \quad (3.29)$$

*Факторный анализ как метод определения позиций субъектов предпринимательской деятельности.* В книге<sup>1</sup> применяются методы балльной оценки, позволяющей учесть влияние разнохарактерных факторов (в нашем случае показателей деятельности организаций) на состояние субъектов предпринимательской деятельности, отражающее степень его устойчивости или степень риска потери его устойчивости. Каждый показатель, в соответствии с принятыми шкалами и в зависимости от своего значения, имеет свою балльную оценку. Совокупное влияние всех показателей, определяющее состояние организации, оценивается суммой баллов.

Если считать, что степень устойчивости предпринимательской структуры определяет эффективность его функционирования, то указанную сумму баллов можно закономерно считать рейтинговой оценкой субъекта предпринимательской деятельности.

Все анализируемые показатели разбиты на две группы (кластеры):

1) Финансово-экономические показатели, которые включают в себя

<sup>1</sup> Кремнев А.В. Многомерные оценки результативности хозяйствования и преобразования строительных организаций // А.В. Кремнев, Л.Ф. Манаков, В.В. Моисеенко. – Новосибирск: НГАСУ, 2004. – 46с.



– Группу показателей, описывающих финансовое состояние организации:  
показатель банкротства (коэффициент Тоббина);  
коэффициент абсолютной ликвидности;  
коэффициент срочной ликвидности;  
коэффициент покрытия;  
коэффициент рентабельности;  
коэффициент, характеризующий уровень собственного капитала.

– Группу экономических показателей:  
показатель производительности труда;  
изношенность основных фондов;  
коэффициент реализации товарной продукции;  
коэффициент фондоотдачи.

2) Показатели производственного потенциала предпринимательской структуры состоят из:

– Группы производственно-технологических показателей:

показатель технологичности;  
коэффициент загрузки правовых фондов;  
коэффициент использования основных фондов;  
показатель уровня качества продукции;  
показатель уровня НИОКР;

показатель уровня соответствия квалификационного состава рабочих структуре выполняемых работ;

показатель уровня мотивации.

Максимальное количество баллов, которое можно получить при совокупном влиянии всех показателей, равно 100. Это соответствует наивысшей степени риска потери устойчивости или самой низкой рейтинговой оценке. Распределив все рассматриваемые субъекты предпринимательской деятельности в порядке возрастания сумм баллов, получим рейтинг организации с точки зрения степени устойчивости.

В Новосибирском государственном архитектурно-строительном университете совместно с ИВМиМГ, под руководством профессора Л. Ф. Манакова, был создан комплекс программ, реализующий предложенные методы определения рейтинга субъектов предпринимательской деятельности. Он разработан с использованием СУБД Clipper 5 01. Общий объем программ равен 66,0 КБ с числом команд и комментариев 2100. Комплекс работает в среде OS-DOS. Для обращения к комплексу из среды WINDOWS следует создать и вывести на рабочий стол его ярлык.

На Рис. 3.2. приведена принципиальная блок-схема программ, которая изображает вычислительный процесс на уровне типовых функций обработки информации: ввод и корректировка данных, вычислительные процедуры, вывод.



**Рис. 3.2.** – Принципиальная блок-схема комплекса программ

Такая блок-схема дает представление о последовательности выполнения функций. Из блок-схемы видно, что в зависимости от выполняемого пункта Главного меню осуществляется или ввод исходных данных для расчетов, включающий в себя блоки ввода данных различного назначения, или выполнение вычислительных процедур, реализующие различные алгоритмы расчета рейтинга. Вывод результатов осуществляется после проведения расчетов.

Рабочая блок-схема комплекса программ, которая должна изображать подробно все разветвления вычислительного процесса, не приводится по следующим соображениям. Алгоритмические языки программирования и системы управления базами данных СУБД~ позволяют так структурировать, комментировать и отображать разрабатываемые программы, что они по сути своей являются рабочими блок-схемами.

Рассчитав рейтинговые оценки субъектов предпринимательской деятельности по всем приведенным алгоритмам, получим четыре вида рейтинга. Под рейтингом субъектов предпринимательской деятельности здесь понимается перечень упорядоченных по убыванию или возрастанию рейтинговых оценок. На основании анализа идентичности этих рейтингов можно установить объективность рейтинговых оценок, рассчитанных по тому или иному алгоритму. Этот подход позволяет вводить в модель разные алгоритмы расчета рейтинговых оценок с целью проверки их объективности.

Использование единственного метода анализа состояния предпринимательской структуры, связанного с финансовыми и организационно-производственными показателями, вызывает недовольство сторон, заинтересованных в делах субъекта предпринимательской деятельности регионального ИСК.

Инвестиционные аспекты строительной деятельности в течение ряда лет рассматриваются как важнейшая составляющая системного видения процессов, ведущих к созданию готовой строительной продукции. В научной литературе и на практике широко используется понятие «инвестиционно-строительный комплекс», подчеркивающее системное единство строительства и инвестиционной деятельности.

В архитектурно-строительной энциклопедии строительный комплекс определяется как «совокупность отраслей, производств и организаций, характеризующаяся тесными устойчивыми экономическими, организационными, техническими и технологическими связями в получении конечного результата – обеспечения производства основных фондов народного хозяйства»<sup>1</sup>. Да, именно конечный результат организационно связывает строительные организации и производства, а также организации других отраслей в одно целое. Комплексное управление в строительстве необходимо рассматривать именно с точки зрения конечной продукции.

Исходя из логики развития предпринимательства в строительстве, можно утверждать, что любые исследования в этой области имеют четко выраженный региональный аспект, тем более что региональные власти способны создавать на своей территории существенно иную экономическую среду деятельности. Мировой опыт свидетельствует, что вопросы организации процессов регулирования и развития инвестиционно-строительной деятельности решаются на уровне регионов с учетом общегосударственных интересов, а также особенностей и потребностей регионов<sup>2</sup>.

Сегодня в «измерении результативности» субъектов предпринимательской деятельности просматривается тенденция использовать более сбалансированный способ измерения результативности работы на основе широкого круга по-

---

<sup>1</sup> Российская архитектурно-строительная энциклопедия. Т.IV. – М., 1996. – С.506

<sup>2</sup> Более подробно см.: Асаул А.Н., Грахов В.П. Интегративное управление в инвестиционно-строительной сфере / под ред. д.э.н., профессора, Заслуженного строителя РФ А.Н.Асаула. – СПб.: Гуманистика, 2007. – 248 с.

казателей, отвечающих интересам всех заинтересованных групп: работников, менеджеров, владельцев, потребителей, общества.

Здесь оценочная ведомость становится чем-то большим, чем измерительная система. Это основа для инновационного мышления и действия, полезное средство анализа и исходный пункт для выработки программ изменений. При такой процедуре появляются два новых аспекта, требующих учета при оценке текущего состояния и определения направления развития предпринимательской деятельности: отражение законных интересов заинтересованных в деятельности предпринимательской структуры сторон и целесообразность инвестиций в долгосрочное будущее бизнеса. Интересы и реакции заинтересованных сторон должны быть оценены как минимум с пяти точек зрения: финансовые риски для акционеров, уровень занятости и удовлетворенности работников, возможности и влияние менеджмента, расширение объема и качества услуг клиентам, соблюдение интересов общества.

Естественно, это приводит к определению большого числа качественных параметров деятельности субъектов предпринимательства и возникновению проблемы приоритизации и согласования различных, нередко противоположных целей. При решении последней проблемы возникает много противоречий, по поводу разрешения которых существует явное противостояние среди экономистов, социологов, менеджеров.

Концепция заинтересованных содержит тезис о том, что субъекты предпринимательской деятельности должны уделить внимание всем сторонам функционирования и развития, такая посылка неопровержима в силу их существенного влияния на конкурентные позиции субъекта предпринимательской деятельности. Однако она не содержит концептуального определения того, как соотносить интересы различных сторон, не представляет критерия того, что лучше, что хуже.

В последнее время часто используются соотношения интересов путем выстраивания иерархии парных экономических характеристик («сложность/полезность», «труд/капитал», «затраты/выпуск», «спрос/предложение», «расходы/доходы») для различных видов оценок (потребительской, рискованной, потенциальной, организационно-технической) и стратегических зон экономической деятельности (инвестиционной, инновационной, производственной, коммерческой) субъектов предпринимательства. В последствии парные характеристики трансформируются в схему: ресурсы (вклад) + затраты (усилия) – результаты (полезность). Связь же между парными характеристиками обеспечивается через понятие полезности вклада и усилий заинтересованной стороны; качественно затратный аспект парных характеристик можно охарактеризовать через понятие «сложность».

Сформированная таким образом новая пара «сложность/полезность» несет в себе соизмеримые функции, позволяет сопоставлять между собой потребительские, производственно-финансовые, социальные, потенциальные и рискованные критерии оценок

Соблюдение указанного принципа позволяет:

более объективно ранжировать исходные показатели, факторы, зоны деятельности субъекта предпринимательства;

отразить причинно-следственные связи;  
учесть требование конкретного вида экономической деятельности.

### **3.3. Концептуальные предпосылки для создания оценочной системы текущего состояния и динамики развития субъектов предпринимательства в региональном ИСК**

Возвращаясь к вопросу о том, как важно в процессе управления учитывать внутренние тенденции развития управляемой системы, приведем один из характерных примеров собственных, имманентных закономерностей развития социоприродной системы (общества в его взаимодействии с природой): принцип необходимого разнообразия<sup>1</sup>.

Система постоянно поддерживает необходимое множество и разнообразие элементов и их отношений. Насколько это важно, можно понять, если вспомнить сформулированный У. Эшби закон необходимого разнообразия, согласно которому система увеличивает свою устойчивость, увеличивая разнообразие. Эшби считал этот закон столь же важным, как и закон сохранения энергии.

Принцип необходимого разнообразия во многом опосредован наличием положительных обратных связей, которые могут рассматриваться как ключевой конструктивный механизм, обеспечивающий самоусложняющееся развитие системы. «Нелинейная положительная обратная связь – важнейший элемент в моделях автокаталитических процессов самой различной природы... Она означает ускоренный саморазвивающийся рост по всему пространству среды. Она не только вредна, но и может служить источником быстрого развития». Такая связь, хотя и повышает меру сложности, неопределенности, стохастичности системы за счет ее обогащения внешней средой, но порождает множество альтернативных вариантов, среди которых можно выбрать оптимальный. Таким образом, наличие нелинейной положительной обратной связи является необходимым условием эволюции открытых систем, в частности ИСК.

Сущность ИСК состоит в том, что это саморазвивающаяся, самоуправляемая система, образующая иные формы регионального производства и иную систему отношений, способных переводить систему в процессе развития в новое качество. В региональном ИСК создается институциональная среда, регулирующая взаимоотношения субъектов; *именно в рамках региональных особенностей проявляется феномен инвестиционно-строительных комплексов*<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Асаул А.Н. Формирование системы управления строительным комплексом в современных условиях // Региональные и отраслевые проблемы инвестиционной деятельности: Материалы междунаrod. конф. МАИЭС, Владимир: Изд-во Владимирского гос. ун-та, 2002.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Асаул А.Н., Иванов С.Н. Особенности формирования и управления региональным инвестиционно-строительным комплексом / Сборник научных материалов Годичного 40 собрания Санкт-Петербургских Научных Советов по экономическим проблемам Российской академии наук «Экономика Северо-запада: состояние и пути развития». – СПб.: Издательство Института проблем региональной экономики Российской академии наук, 2002; Асаул А.Н., Иванов С.Н. Современные проблемы и тенденции формирования системы



В России более 80 % строительных организаций имеют статус малых. Это свидетельствует не только о существовании свободной конкуренции в отрасли, индикатором которой они являются, но и о самостоятельности малого предпринимательства в формировании отраслевой структуры. Для региональной экономики развитая инфраструктура малого предпринимательства является существенным фактором стабильности в финансовой, социальной и других сферах.

Исследования Скандинавского и Санкт-Петербургского отделений Международной академии инвестиций и экономики строительства (МАИЭС) показали, что из целого ряда региональных строительных комплексов России наиболее полно отвечает рыночным условиям петербургский, где строительство сегодня представляет собой одну из наиболее рыночно ориентированных, конкурентоспособных и благоприятных для ведения малого предпринимательства сфер. Высокий уровень научно-технического процесса, современные малозатратные технологии, спрос и создание платежеспособной среды в регионе помогли малому предпринимательству занять в инвестиционно-строительной сфере доминирующее место. Вместе с тем большинство малых предприятий занимают истинные масштабы своей деятельности и используют нетрадиционные, но эффективные меры, минимизирующие издержки государственного регулирования (в том числе и налогообложения). Это подтверждает мысль, что строительство можно приводить в качестве примера инновационного значения малого предпринимательства, эффективность которого прошла испытание рынком<sup>1</sup>.

Однако как мировой, так и отечественный опыт свидетельствует, что малые предприятия менее устойчивы, чем крупные, ибо вынуждены работать в условиях повышенного риска, и более уязвимы в условиях нестабильности. Это обстоятельство закономерно привело к новому этапу развития экономических отношений в строительной отрасли – развитию корпоративного строительного сектора.

Более чем десятилетний опыт работы строительной отрасли в рыночных условиях свидетельствует, что развитие малого предпринимательства не является достаточным для стабильного экономического роста. Для рыночной экономики не менее важна концентрация капитала. Именно поэтому для достижения определенных экономических результатов в строительстве стали создаваться крупные организации корпоративного типа. По отношению к ним малое предпринимательство выступает как источник факторов производства, рынок сбыта го-

---

управления региональным инвестиционно-строительным комплексом / СПб. : Международная академия менеджмента. Науч. тр. Вып. III. – М., 2002; Асаул А.Н. Особенности формирования строительного комплекса в современных условиях // Экономическая история России: проблемы, поиски решения. – Ежегодник. – Вып.4.–Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2002.

<sup>1</sup> Асаул А.Н. Развитие регионального инвестиционно-строительного комплекса на основе самоорганизации // Современное экономическое и социальное развитие: проблемы и перспективы. Ученые и специалисты Санкт-Петербурга и Ленинградской области – Петербургскому экономическому форуму 2003 г. – СПб., 2003.

товой продукции и (что весьма неожиданно) источник личной предпринимательской инициативы<sup>1</sup>.

В качестве же основных объектов управления в региональном ИСК выступают организации, инвестиции, предпринимательская деятельность (Рис. 3.3).

Остановимся подробнее на понятиях «потребность» и «интерес профессиональных групп» в региональном ИСК<sup>2</sup>. В самом общем виде потребность – это состояние индивида или группы, когда они испытывают какую-либо потребность. Для наших условий требуются более развернутые характеристики потребности: потребность – объективно и субъективно необходимое требование социальной профессиональной группы к условиям существования и источникам своего развития.



**Рис. 3.3.** – Основные объекты управления в ИСК

Здесь инвесторы, строители и другие субъекты предпринимательской деятельности регионального ИСК выступают как носители присущих каждой группе норм, традиций, ценностей, взглядов и отношений.

С позиции социологии, интерес – это форма проявления потребностей, целевая направленность профессиональной группы и осознанное избирательное отношение группы к инвестиционно-строительной деятельности в силу ее жизненной значимости. Интерес характеризуется при этом устойчивостью и интенсивностью проявления, своим происхождением. Интерес это также осознание группой своего положения и места в данном секторе региональной экономики.

<sup>1</sup> Асаул А.Н., Денисова И.В. Проблемы и тенденции развития малого предпринимательства на региональном уровне // Науч. тр. Международного союза экономистов и вольного экономического общества России. Т.11. – М., СПб.: Вольное экономическое общество, 2002.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Асаул, А.Н. Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности / А.Н. Асаул, Х.С. Абаев, Д.А. Гордеев/ под. ред. засл. строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н.Асаула. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2007.

Таким образом, интерес выступает связующим звеном между субъектами предпринимательской деятельности регионального ИСК, формирует отношения и связи в комплексе, способы решения проблем и модели поведения.

Формально, с позиции учета интересов субъектов предпринимательской деятельности в инвестиционно-строительном комплексе различают монистическую, дуалистическую и плюралистическую форму ее организационной упорядоченности и устойчивости предпринимательской деятельности.

Монистическая форма организации предполагает наличие только одного интереса, влияющего на управление деятельностью сектора, например, интересы руководителей (директорский интерес) организаций, входящих в региональный инвестиционно-строительный комплекс.

Дуалистическая форма предполагает наличие двух интересов, например, собственников организаций и наемных рабочих, потребителей и производителей.

Плюралистическая же форма предполагает большее число групп, закрепленных формально и неформально интересами, определяющих в равной мере постановку целей и задач, стратегического развития регионального инвестиционно-строительного комплекса.

Таким образом, ориентация, определяемая интересами и потребностью в конструктивном сотрудничестве, пронизывает все последующие решения по организационному устройству и управлению в ИСК региона.

Вопрос в том, с какими системообразующими интересами придется иметь дело в рамках инвестиционно-строительного комплекса, является вопросом изучения многих наук, однако единой точки зрения на этот счет нет.

Четко различают четыре основных вида интересов, или групп интересов: интерес конечных потребителей результатов инвестиционно-строительной деятельности объектов недвижимости; интерес собственников капитала (инвесторов); интерес производителей; интерес общества (региона).

При плюралистической модели, возникает проблема формирования интересов, их обоснования и разграничения, ранжирования и организации, оценки и учета в практической деятельности.

В этой ситуации имеет смысл говорить о самостоятельных и независимых интересах четырех групп участников.

Потребители видят свой интерес в реализации возможности влияния на оптимальную структуру и качество предлагаемых инвестиционно-строительным комплексом благ (объектов недвижимости).

Производители же хотят получить возможно более благоприятные условия и факторы производства. Интересы потребителей и производителей, взаимно переплетаясь, составляют элементарное основное отношение строительного дела и во избежание конфликтов требуют институционального регулирования и согласования.

Интерес капитала является продуктом рыночной формы организации хозяйствования, определяется спецификой инвестиционно-строительного процесса и привязан к нему. Самостоятельный интерес капитала конституируется только с возникновением неограниченной собственности на инвестиции в сочетании с

конкуренцией, в рамках которой интересу капитала предается специфическая функция.

С помощью мотивации собственников капитала к получению дохода достигается благосостояние всех субъектов предпринимательской деятельности ИСК региона. Количество строящихся и сдаваемых в эксплуатацию объектов недвижимости определяется возможностями инвесторов. Поэтому можно считать интерес собственников капитала самостоятельным фактором со специфическим характером.

Таким образом, особый статус интереса капиталов заключается в том, что он, в отличие от изначальных интересов потребителей и производителей, является производным, системообусловленным. В то же время, интересы инвестора доминируют над интересами производителей – строительных организаций. В общем инвестиционном процессе прибыль подрядчика второстепенна по сравнению с прибылью инвестора (заказчика).

Наиболее спорным и не до конца изученным является четвертый интерес, а именно интерес общества (региона). В это понятие вкладывают разные представления:

1) для обозначения особых интересов населения региона в результативном функционировании и устойчивом прогрессивном развитии ИСК в силу мультипликативного эффекта средств, вложенных в строительство объектов недвижимости, и отнесения жилья к потребностям первой необходимости человека, отсюда возникает интерес государства в поддержке ИСК регионов;

2) повышение благосостояния всей общности участников инвестиционно-строительной деятельности, что требует принятия институциональных мер для согласования и урегулирования интересов, установления необходимой взаимосвязи, совершаемых на основе разделения труда в региональном ИСК экономических и организационно-управленческих действий всех заинтересованных групп. К ним можно отнести законодательные и нормативные акты, определяющие инвестиционно-строительную деятельность в регионе. Так или иначе, строительный бизнес локализован в регионе, и «региональное окружение» накладывает свой отпечаток на деятельность субъектов предпринимательства в региональном ИСК, и воздействие региональной среды объективно существует, следовательно, существует интерес региона.<sup>1</sup>

В обоих случаях имеет смысл говорить о заинтересованности общества в формировании механизма добровольной консолидации и координирования интересов и создания предпосылок для удовлетворения потребностей в форме профессиональных саморегулируемых общественных организаций<sup>2</sup>. В качестве принципиальных системообразующих интересов в самоуправляемых общественных организациях выступают интересы потребителей, производителей, собственников капиталов и общества (регионов).

---

<sup>1</sup> Асаул А.Н. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе / Асаул А. Н., Батрак А. В. – М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001. – 168 с.

<sup>2</sup> Асаул Н.А. Теория и методология институциональных взаимодействия субъектов регионального инвестиционно-строительного комплекса. – СПб.: Гуманистика, 2004. – 280 с.

Сегодня в исследовательской среде признана концепция, в которой существует множество равноправных «миров», где функционируют организации, причем каждый из миров строится на особом принципе координации и на своей системе оценок.

Так, французские ученые Л. Болтянски и Л. Тевено выделяют несколько «миров», обеспечивающих координацию, каждому из них соответствуют свои процедуры координации, требования к поведению организации, своя совокупность объектов управления<sup>1</sup>.

Это, прежде всего, рыночный мир с процедурами координации – транзакциями на рынке, рациональностью поведения, совокупностью строительной продукции, на основе рыночной аллокации ресурсов.

Второй мир – индустриальный, с координацией через стандартизацию и стандартизованную продукцию, с функциональным и согласованным поведением участников, мир, построенный на стабильности во времени и необратимости процессов, обеспечиваемый инвестициями в технологии производства.

Следующий мир – традиционный, где координация строится на основе персонифицированных отношений и связей, репутации, обычаев, традиций, сложившихся в строительной отрасли.

Еще один мир, в котором действуют строительные организации – это «гражданский» («социальный») мир, построенный на принципах подчинения автономных интересов общим интересам граждан регионов, социальной ответственности и на основе коллективной солидарности.

Выделяется также мир инвестиционного потенциала и инвестиционного климата региона, в пределах которого действуют строительные организации, мир инновации, экологический мир, предполагающий координацию действий в соответствии с природой.

Мы разделяем точку зрения профессора Л.Ф. Манакова<sup>2</sup>, что приведенный перечень миров и критерии их выделения далеки от завершенности, однако концепция «миров» позволяет более обоснованно подойти к анализу противоречий в сфере обоснованных совместных действий и их координации, возникающих на «стыке» этих миров.

Использование данной концепции позволяет исследовать экономическую, организационную и социальную динамику в региональном инвестиционно-строительном комплексе на основе поиска и достижения компромисса между нормами и причинами, лежащими в базе каждого из «миров», сохранения равновесных отношений между ними на базе адекватных многомерных оценок.

Строительную организацию предлагается рассматривать как механизм достижения различных форм компромисса между различными «мирами».

---

<sup>1</sup> Хайек Ф.А. Пагубная самонадеянность: Ошибки социализма // Новости, 1992. – 303 с.

<sup>2</sup> Манаков Л.Ф. Теоретические и методологические проблемы исследования трансформации строительных организаций // Манаков Л.Ф. Проблемы трансформации и внутрифирменного реформирования строительных организаций. – Новосибирск: НГАСУ, 1998 – 107 с.

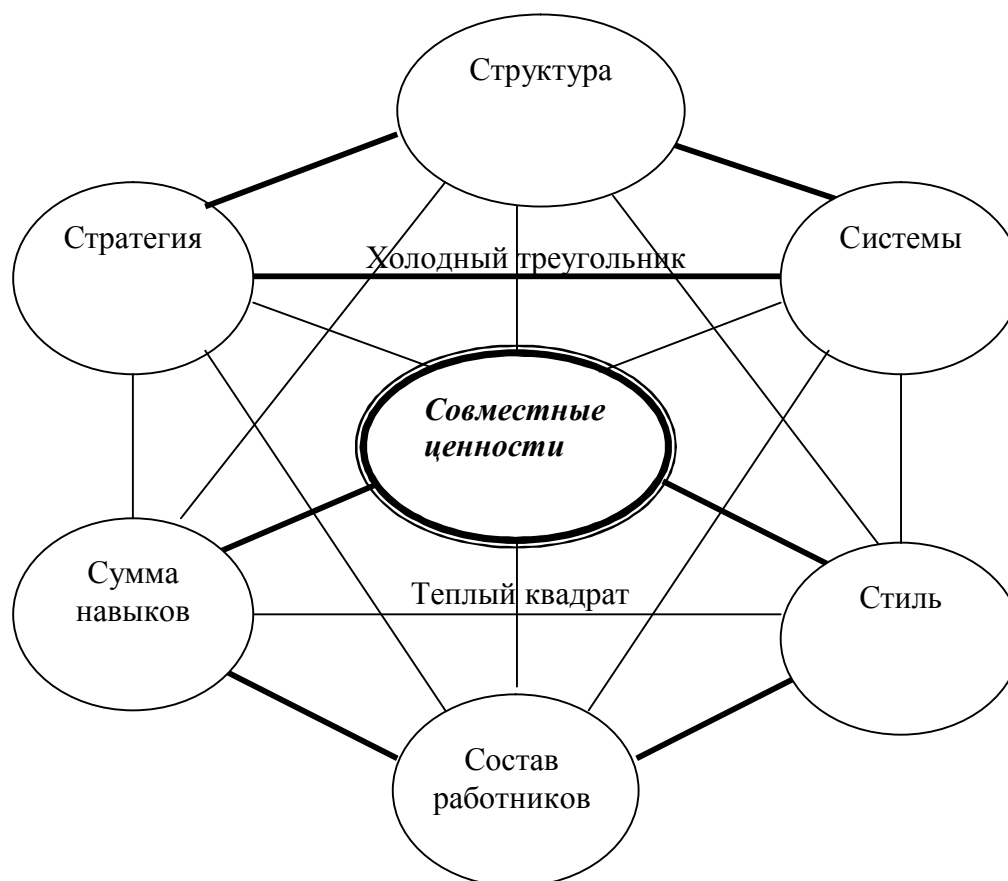


Организация всегда имеет сложную природу и затрагивает многие «миры»; не бывает чисто «рыночной» или чисто «индустриальной» или «гражданской» организации.

Доминирующая роль в повышении эффективности «мягких» факторов деятельности и «мягких» элементов управления.

Еще одна идея, реализуемая при формировании оценочных систем – это возрастание роли «мягких элементов» в повышении эффективности функционирования организации.

Все элементы управления могут быть разделены на «жесткие» и «мягкие». Жесткие элементы управления составляют формальную сторону принятой в организации системы управления и отражают ее организационную модель, структуру, стратегии, процессы и процедуры управления, которые материализуются через различные ресурсы. Жесткие элементы до последнего времени оставались основными объектами внимания со стороны руководителей организации, пока не была осознана необходимость и возможность задействовать «мягкие элементы» (Рис. 3.4).



**Рис. 3.4.** – «Жесткие» (холодный треугольник) и «мягкие» (теплый квадрат) элементы повышения конкурентоспособности субъектов предпринимательской деятельности

Мягкие элементы отражают неформальную сторону управления организацией, во многом интуитивную, иррациональную, поскольку реальность их су-

ществования воплощается в сознании и поведении субъектов предпринимательской деятельности регионального ИСК, а не в формальных рутинных организационно-управленческих операциях.

Важнейшими из подобных «мягких элементов» выступают совместно разделяемые ценности, принятые неформальные «правила игры», характер и стиль действий ведущих управляющих, сумма, навыков и опыт персонала, деловая культура и т. д.

Если в первом случае (в «жестких» предпринимательских системах) предмет менеджмента является формально организованная и линейно-функциональная структурированная сущность (корпорация, объединение и т. д.) с нормативными требованиями ко всем ее элементам, то в концепции мягких систем («модели участвующих равноправных сторон») предметом управления является «сообщество держателей интересов» (временная коалиция), заинтересованных в своей выгоде от предпринимательской деятельности строительной организации.

В модели жестко регламентированных систем предполагаются изначальная иерархия и стабильность отношений, структуры и других атрибутов, ориентированных в основном на самосохранение. В модели мягких предпринимательских систем основой являются самоидентификация и самовстроенность равноправных отношений, обоюдная ответственная взаимозависимость и большая способность к компромиссу ориентированных на инициативность, самовыражение и саморазвитие субъектов предпринимательской деятельности регионального ИСК.

В первой модели господствует принцип самодостаточности ресурсобеспечения, во второй – принцип совместного использования интеллектуальных ресурсов в решении общих проблем субъектов предпринимательской деятельности регионального ИСК. При использовании второй модели возникают реальные возможности маневрирования интеллектуальными, информационными и моральными ресурсами ИСК, выходящие за рамки отдельного участника, расширяющие масштабы деятельности всех участников и сферы их влияния и ориентирующие их на глубокую вовлеченность в инновационный процесс в ИСК региона.

«Мягкость» образования определяется мягкостью отношений и связей его участников, чем больше их типов, тем оно «мягче». В этих условиях сложнее диагностировать и управлять им в связи с тем, что мягкость невозможно ликвидировать. Ее необходимо уменьшить до определенных пределов путем сокращения или объединения парных отношений до числа групп держателей интересов.

При структуризации организации делается акцент на готовность к изменениям, гибкость и динамичность ее организационной структуры и системы управления, на отказ от жестких коммуникаций и переход к прогнозным результатам.

Здесь гибкость субъекта предпринимательской деятельности достигается благодаря использованию ряда новых принципов организации управления: «гранулирование оргструктуры», «организация внутри организации», «сетевая

организация», «внутреннее» предпринимательство, малые группы («малое – прекрасно»), «решетчатая организация» множественности типов внутренних организационных единиц и т. д. Адаптация же достигается за счет формирования у организации ряда свойств: инновативности, управляемости, динамичности, приоритета интересов, мультипликативности, синергичности, альтернативности, непрерывности эволюции. Эти свойства должны находить отражение в создаваемой оценочной системе<sup>1</sup>.

*Ключевые принципы формирования политики в региональном ИСК.*

Устойчивое развитие регионов, связанное с повышением уровня и качества жизни населения и ростом его потенциала, возможно лишь на основе приоритета развития инвестиционно-строительного комплекса.

Проблема гармонизации многомерных потребностей и интересов заинтересованных сторон в рамках формируемой политики становится наиболее актуальной и первоочередной и диктует переход к сетевой структуре прямого сотрудничества субъектов предпринимательской деятельности, сориентированной не на организации, их менеджмент и владельцев, а на способности и компетенцию субъектов предпринимательской деятельности.

Функционирование регионального инвестиционно-строительного комплекса может дестабилизироваться как факторами федерального масштаба: социально-экономической нестабильностью в обществе, неполнотой нормативно-правовой базы, систематическим неиспользованием норм законотворчества и т. д., так и на региональном уровне:

– многие местные регуляторы предпринимательской деятельности в региональном инвестиционно-строительном комплексе оказались малоэффективными, существует много путаницы, двусмысленности, противоречия и можно найти массу свидетельств этому;

– недостаточность правового и организационного порядка в сфере инвестиционно-строительной деятельности в регионе («хаос» на уровне организаций и «отпущенность» (нерегулирование) на уровне органов государственной власти и местного самоуправления), непрозрачность официальной информации о состоянии дел в данной сфере.

– недостаточная развитость горизонтальной «инфраструктуры» формируемых региональных рынков инвестиций, строительно-монтажных работ и недвижимости.

– Несмотря на высокий инвестиционный потенциал (по человеческим ресурсам, материальной базе, состоянию экономики и уровню управления финансами) в некоторых региональных ИСК, например, в Новосибирском не сформированы «центры притяжения» капиталов и «длинных инвестиций», в строительном предпринимательстве присутствует неоправданно высокий риск и запределные цены, отношения инвесторов и строителей с городскими службами сложные и непредсказуемые, много нерешенных проблем.

---

<sup>1</sup> Асаул А.Н. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей / Асаул А.Н., Скуматов Е.Г., Локтева Г.Е. / под ред д.э.н., проф. А.Н. Асаула. – СПб : Гуманистика, 2004. – 256 с.

Важным условием для оценки конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности является наличие качества экспертного потенциала, достоверное отражение сложившейся ситуации в ИСК региона и стратегическое видение будущего предпринимательства в ИСК. Критериями формирования конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности должны выступать синергетические и внешние эффекты от ее реализации.

Формирование потенциала синергетических эффектов от предпринимательской деятельности, имеет для экономики региона далеко идущие последствия.

В связи с этим необходимо при формировании политики, стратегии, проектов и программ в ИСК выбирать синергетический путь, а не конгломеративный (комплексный)<sup>1</sup>.

В заключение можно перечислить четыре ключевых принципа формирования конкурентной позиции субъектов предпринимательской деятельности.

1. *Принцип мультипликатора.* Приоритетность внимания к развитию предпринимательской деятельности в инвестиционно-строительном комплексе региона имеет объективную базу в силу значительной величины эффектов мультипликации инвестиций, вложенных в строительство. Инвестиции в строительство жилья, дорог вызывают приращение инвестиций и дохода в сопряженных отраслях вторичного, третичного и более далекого порядка.

2. *Принцип «внешнего эффекта».* Конкретные позиции субъектов предпринимательства в инвестиционно-строительной деятельности зависят от величины «внешних эффектов». «Внешними эффектами» в экономической теории называют эффекты от функционирования системы в более интенсивном режиме, который возникает у потребителей продукции и услуг этих систем, то есть во внешней по отношению к системе среде. Самый простой пример: регулирование уличного движения есть деятельность, экономический эффект которой реализуется только вне ее.

Для транспортных и других коммуникационных сетей водо-, газо-, тепло-снабжения в регионе каждая дополнительная единица полезного эффекта, достигаемого этими системами, оказывается дешевле средней единицы эффекта объема, к которому калькулируются дополнительные затраты.

Секторы городского хозяйства, продуцирующие внешнюю экономику (обеспечивающие системы, образование, медицина, культура, наука и т.д.), являются, как правило, неприбыльными и низкорентабельными и не могут финансировать свои нужды и развитие собственными доходами.

3. *Принцип синергии.* Современные проблемы инвестиционной деятельности слишком сложны для «одинокого разума» любого субъекта предпринимательской деятельности регионального ИСК. Принцип самодостаточности субъектов предпринимательства уходит в прошлое; на смену эффектам от индустриализации, концентрации и централизации, ресурсной и структурной оптимизации приходит набор синергетических эффектов (2+2 больше 4) совместных действий участников регионального ИСК в предпринимательских сетях, эф-

---

<sup>1</sup> Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Законы эволюции и самоорганизации сложных систем. – М.: Наука, 1994

фект совместных усилий. Синергетический эффект должен рассматриваться как один из основных компонентов разрабатываемой стратегической политики в региональном ИСК, как самый быстрый способ ускорения роста потенциала ИСК региона без дополнительных капитальных вложений<sup>1</sup>.

4. *Принцип реструктуризации интересов участников предпринимательской деятельности в ИСК.* Понятие реструктуризации охватывает сегодня практически все стороны жизни субъектов предпринимательской деятельности регионального ИСК. Реструктуризация означает качественно новое направление в их трансформации и реформировании. Объединяет же все аспекты реструктуризации механизм увязки интересов как внутри, так и вне их.

Наиболее значимой для субъектов предпринимательской деятельности регионального ИСК в настоящее время является реструктуризация в области:

имущественных отношений (переуступка прав и доли собственности);

институциональных отношений (вкладов внутренних и внешних инвесторов, источников финансирования и т. д.);

институциональных отношений (между органами государственной власти, местного самоуправления и субъектами предпринимательства).

Существующая система интересов представлена не лучшим образом, так как никого из участников этой системы отношений она не удовлетворяет, причем во всех бедах они обвиняют друг друга. Предприниматели жалуются, что мэрия не регулирует градостроительные отношения, мэрии кажется, что строители занимаются лишь самообслуживанием и мало что делают для снижения стоимости строительства.

Прежде всего, необходимо изменить систему стимулов и поощрять более конкурентное «инвестиционное поведение» субъектов предпринимательства, привести в соответствие интересы и цели предпринимателей и общества в целом, устранить ненужные законодательные барьеры и закрыть лазейки для злоупотреблений в сфере собственности. Все это будет способствовать увеличению конкурентных позиций субъектов предпринимательства в региональном ИСК.

Рассмотренные концептуальные предпосылки для создания адекватной оценочной системы текущего состояния и динамики инвестиционно-строительной предпринимательской деятельности субъектов регионального ИСК позволяют более обоснованно подойти к формированию конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности

---

<sup>1</sup> Асаул В.В., Кришталь В.И. Самоорганизация и экономическая интеграция: общие точки. – М.: Academia, 2004.



### 3.4. Особенности методического подхода к построению оценочных систем результатов деятельности предпринимательских структур<sup>1</sup>

Проблеме выбора наиболее рациональных моделей и методов анализа, измерения, оценки, моделирования и программирования параметров (показателей и характеристик) текущего функционирования (состояния) и развития социально-экономических систем посвящена обширная литература. Мы затрагиваем этот сложный и обширный комплекс вопросов лишь в той мере, в которой с ним приходится сталкиваться при построении систем показателей, характеризующих субъектов предпринимательской деятельности регионального ИСК на основе организационной устойчивости и эффективности функционирования субъекта предпринимательства.

Категория устойчивости наиболее полно может быть определена в рамках теории динамических систем. Процесс развития (изменения) системы в рамках данной теории описывается векторным полем в фазовом пространстве, каждая точка которого задает состояние (реальное или возможное) эволюционирующей системы. Зона точек, в которой состояние системы не изменяется с течением времени, называется устойчивой. Другими словами, фазовые кривые, образованные последовательными состояниями организационных процессов, отношений и связей, концентрируются в зоне устойчивости, а сама система (в нашем случае – субъект предпринимательской деятельности регионального ИСК) находится в организационном равновесии.

Состояние устойчивости предполагает, что субъект предпринимательства при возмущениях внешней среды, нарушающих ее равновесие, возвращается к своему первоначальному состоянию через определенный промежуток времени.

Если возмущение внешней среды является слишком сильным (резонансным), то фазовые кривые «притягивают» другое состояние равновесия (устойчивости).

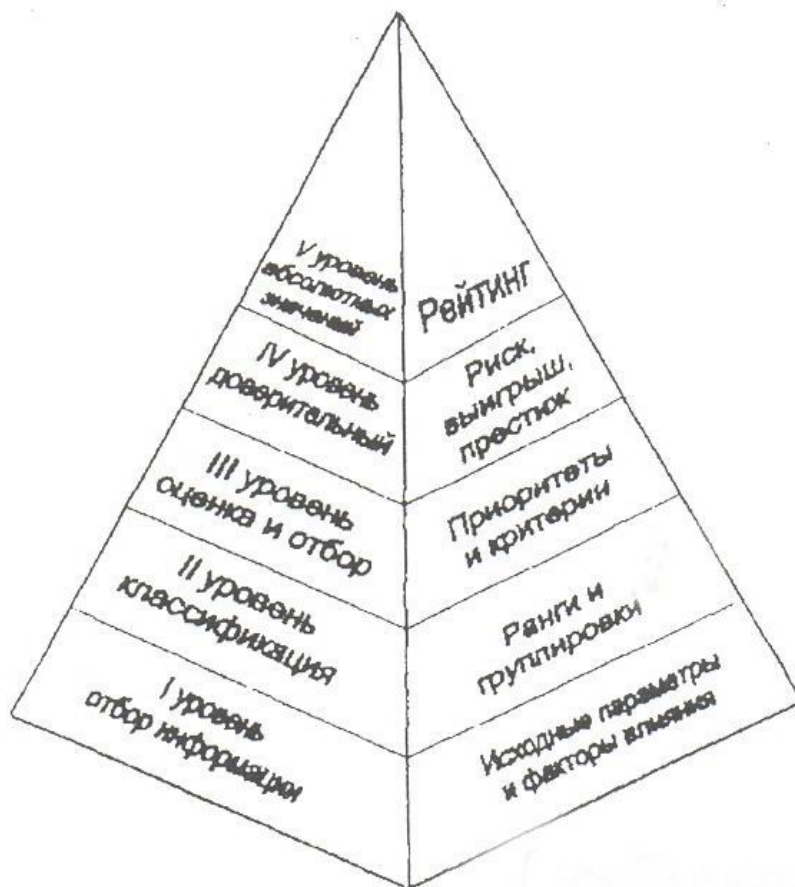
Полный анализ организационной устойчивости субъекта предпринимательства предполагает использование сложных математических моделей, выходящих за рамки нашего исследования. Исходя из допущения, что организационная устойчивость во многом определяется финансовым «здоровьем» состояния субъекта предпринимательства, анализ устойчивости текущего состояния обычно выполняется на базе финансового анализа устойчивости. Анализ и оценка устойчивости здесь предполагает определение близости состояния субъекта предпринимательства к некоему гипотетическому состоянию полной финансовой устойчивости.

Система оценочных показателей текущего состояния и устойчивости субъекта предпринимательства должна строиться на основе общепринятых в микроэкономике подходах. Пока же построение таких систем для предпринимательских структур носит во многом стихийный характер и связано с многолетними традициями тех или иных видов экономической деятельности. Совре-

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Асаул А.Н. Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности/ А.Н. Асаул, Х.С. Абаев, Д.А. Гордеев / под ред. засл. строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007.

менные методы экономико-статистического анализа, примененные для решения этой проблемы, позволяют использовать системный подход к созданию оценочных систем, предложенный профессором Л.Ф. Манаковым<sup>1</sup>.



**Рис. 3.5.** – Построение оценочных систем для субъектов предпринимательской деятельности с использованием принципа пирамиды

На первом уровне пирамиды (уровне сбора информации) определяются и отбираются исходные величины и параметры текущего состояния субъекта предпринимательства, а также устанавливаются всевозможные факторы влияния. На втором уровне нормируются, ранжируются, группируются или по иному упорядочиваются отобранные параметры. Это уровень классификации.

На третьем уровне определяются приоритеты и выбираются критерии оценки системы показателей субъектов предпринимательства. Здесь из предварительной стадии анализ переходит в начальную рейтинговую оценку. Этот уровень можно назвать уровнем оценки и отбора.

На четвертом уровне, имеющем наиболее важное значение, чисто количественные показатели дополняются качественными характеристиками (риск, выигрыш, успех, престиж и т.п.).

Любой из этих критериев уже сам по себе может являться рейтингом субъекта предпринимательства, однако, взятые по отдельности, они не носят уни-

<sup>1</sup> Манаков Л.Ф. Законы организации и законы для организации / Л.Ф. Манаков, В.А. Кемпель, О.В. Лаврентьева. – Новосибирск: НГАСУ, 1999. – 176 с.

версального характера. Данный уровень условно определяется как доверительный, и лишь на высшем, пятом, уровне системного анализа можно действительно рассчитать комплексную, универсальную характеристику тех или иных структур. Это и будет абсолютный рейтинговый уровень. В большинстве современных методических разработок и практических расчетов оценочных систем аналитики не поднимаются выше 1 и 2 уровня.

Наибольшую трудность вызывает построение оценочных систем высшего уровня. Следует отметить, что подобные задачи требуют всесторонних аналитических и синтетических подходов для нахождения оптимального метода. Поэтому наряду с последовательным построением (синтезом) таких систем путем перехода с нижнего уровня на верхний и постепенного достижения таким образом вершины пирамиды, необходимо заглянуть на каждый этаж пирамиды как бы извне, подготовив тем самым почву для перехода к нему с нижних уровней. Описывая систему оценочных показателей 4-5 уровня с общеэкономических позиций, следует говорить о проблеме эффективности анализируемой предпринимательской структуры в самом широком смысле этого понятия.

Продолжим рассмотрение проблемы построения оценочных систем по принципу пирамиды небольшим обзором существующего математического аппарата в той или иной степени применимого для наших целей.

Учитывая то обстоятельство, что исходная информация представляет собой множество объектов экономического анализа (а именно: субъектов предпринимательской деятельности регионального ИСК), а также набор характеризующих их разнообразных показателей (экономических и статистических параметров, предоставляемых или выдвигаемых условий сделок, уровня притязаний и услуг, репутации в ИСК и т. п.), подчеркнем, что речь может идти о так называемых параметрических методах экономико-математического анализа, которые в общем виде имеют следующую структуру (Рис. 3.6).

При построении оценочных систем результатов деятельности предпринимательских структур в качестве инструментальных средств целесообразно использовать экспертные методы.

*Экспертные методы – это технологические приемы проведения с целью подготовки информации для принятия решений (в нашем случае для определения внешней эффективности видов экономической деятельности в регионе) опроса специалистов-экспертов, или методы организации работы с ними, обработки их мнений и оценок, выраженных в количественной или качественной форме.*

При проведении экспертного опроса обычно выделяются следующие этапы: 1) формулировка цели экспертного опроса; 2) разработка технического задания на проведение экспертного опроса, а также подробного сценария сбора и анализа экспертных мнений или оценок, включая как конкретный вид экспертной информации, так и конкретные методы анализа этой информации;



**Рис. 3.6.** – Методы, используемые для расчета оценочных систем

3) подбор экспертов в соответствии с их компетентностью и формирование экспертной комиссии (в серьезных экспертизах с экспертами заключаются договоры об условиях их работы и ее оплаты); 4) получение и анализ экспертной информации<sup>1</sup>; 5) интерпретация полученных результатов и подготовка заключения

Целью экспертного оценивания внешней эффективности видов экономической деятельности региональной экономики является выделение наиболее значимых по их внешнему влиянию на основные показатели (индикаторы) факторов жизнедеятельности в данном регионе (как положительному, так и негатив-

<sup>1</sup> При наличии нескольких туров экспертизы третий и четвертый этапы повторяются.

ному), а также получение необходимой информации для формирования и проведения социально-экономической политики в регионе.

Существует множество способов получения экспертных оценок. В одних с каждым экспертом работают отдельно, причем он даже не знает, кто еще является экспертом, а потому высказывает свое мнение независимо от авторитетов. В других – экспертов собирают вместе для подготовки материалов, при этом эксперты обсуждают проблему друг с другом, учатся друг у друга, отбрасывая неверные мнения. В таких случаях, результаты экспертизы могут исказить социально-психологические эффекты малой группы (авторитет и конкуренция лидеров группы, конформизм и нонконформизм ее членов, индукция мнений наиболее активных экспертов и т. п.). В одних методах число экспертов фиксировано и таково, чтобы статистические методы проверки согласованности мнений и затем их усреднения позволяли принимать обоснованные решения, в других – число экспертов растет в процессе проведения экспертизы.

Сценарий получения и анализа экспертных оценок и соответственно техническое задание на проведение экспертного опроса разрабатываются в зависимости от конкретного вида и выбранного способа сбора экспертной информации, возможностей привлечения в качестве экспертов специалистов и их стимулирования.

Необходимо заметить, что теория и практика экспертного оценивания имеют в своей основе достаточно серьезный формальный аппарат: систему математических моделей, на которой базируются методы планирования экспертного опроса, сбора и анализа ответов экспертов. Практически развиваются два основных тесно связанных между собой направления математического моделирования экспертных оценок: во-первых, создание и использование математических моделей поведения экспертов, во-вторых, разработка и применение математико-статистических методов анализа экспертных оценок.

Модели поведения экспертов обычно основаны на предположении, что каждый эксперт дает свои оценки с некоторыми ошибками. Оценки же группы экспертов при этом представляют собой совокупность независимых одинаково распределенных случайных величин со значениями в соответствующем пространстве объектов числовой или нечисловой природы. Поскольку предполагается, что квалифицированный эксперт чаще выбирает решение, более или менее адекватное реальности, то плотность распределения случайных величин в оценках множества экспертов монотонно убывает с увеличением расстояния от центра распределения мнений, то есть истинного значения оценки. Предпочтение при этом отдается непараметрическим моделям экспертных оценок, так как параметрические модели требуют более сильных предположений, проверить которые обычно не удастся. Например, при использовании параметрических моделей невозможно обосновать нормальность распределения оценок даже с помощью эффективных критериев, так как число экспертов, как правило, ограничено и часто не превышает 10-12 человек. На такой выборке сделать надежную проверку нормальности даже с помощью новейших критериев невозможно. Непараметрические же модели опираются лишь на предположения общего характера о возможности вероятностно-статистического описания поведения



экспертов с помощью непрерывных функций распределения, параметрами для которых служат нечеткие множества, то есть вектор вероятностей положительных ответов. Поэтому во многих ситуациях такие модели представляются адекватными.

Модели прикладной математической статистики на практике применяются главным образом для проверки согласованности мнений экспертов и усреднения этих мнений внутри согласованной группы. Поскольку оценки во многих процедурах экспертного опроса не являются числами (ибо числами люди не мыслят), а представляют собой объекты нечисловой природы, такие как градации качественных признаков, ранжировки, разбиения, попарные сравнения, нечеткие предпочтения и т. д., то для их анализа полезными оказываются методы статистики объектов нечисловой природы.

Соответствующие статистические теории весьма трудны, если необходимо обрабатывать ранжировки или разбиения, и относительно просты, если оценки являются результатами парных сравнений. Кстати, психологами уже доказано, что попарное сопоставление лежит в основе любого выбора. В любом опросе эксперту гораздо легче на каждом шагу сравнивать только два объекта. Непараметрическая теория парных сравнений (теория люсианов) позволяет решать гораздо более сложные задачи, чем статистика ранжировок или разбиений. При этом удается избавиться от неестественного предположения равномерности распределения, вместо которого можно рассматривать гипотезу однородности. Заметим, что, тем не менее, на практике шкала порядка для ранжирования оценок экспертного опроса очень часто формируется априори, на ней фиксируются опорные (реперные) точки, которые называются баллами, с их помощью ведется экспертное оценивание и, как правило, недостаточно корректная статистическая обработка полученных оценок. Распространена также статистическая обработка ранжировок, а также разбиений признаков с помощью номинальных шкал. Для этого используются методы соответственно теории рангов и теории матриц сопряженности.

Среди технологий организации и проведения экспертного опроса наиболее теоретически обоснованным и превосходно зарекомендовавшим себя в практике является «метод анализа иерархий» (МАИ), предложенный известным американским ученым в области исследования операций Томасом Саати<sup>1</sup>. Этот метод часто называют по имени автора «методом Саати». За рубежом, главным образом в США, странах Западной Европы, а также Японии, Южной Кореи и Китайской народной республике, МАИ получил довольно широкое распространение для разработки программ социально-экономического характера. В России его использование началось сравнительно недавно, в качестве метода экспертного оценивания, например, на рынке земли.

Технология экспертизы по этому методу такова: эксперту предъявляется таблица (матрица), в которой строки и столбцы в шапке имеют наименования сравниваемых объектов, элементов, показателей или факторов. Размер матрицы

---

<sup>1</sup> Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Пер. с англ./ Т. Саати, К. Кернс. – М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.

$n \times n$  соответствует числу  $n$  сравниваемых объектов. Сопоставляя попарно каждый объект (элемент, фактор и т.п.) с каждым, эксперт с помощью специальной шкалы заполняет матрицу оценками приоритетности объектов (элементов). Элементы  $a_{ij}$  аполученной таким образом матрицы  $A = (a_{ij})$ , ( $i, j = 1, 2 \dots n$ ) определяются по следующим правилам: (1) если  $a_{ij} = a$ , то  $a_{ji} = 1/a$ , при условии  $a \neq 0$ , (2) элементы на главной диагонали  $a_{ij} = 1$ .

Шкала относительной важности объектов (элементов, факторов и т.д.), разработанная Саати, имеет следующие значения:

Таблица 3.2.

### Шкала относительной важности объектов

Оценка	Определение
1	Сравниваемые объекты одинаково важны (их вклад одинаков).
3	Умеренное превосходство одного объекта над другим.
5	Существенное превосходство одного объекта над другим.
7	Значительное (сильное) превосходство одного объекта над другим.
9	Абсолютное превосходство одного объекта над другим.
2,4,6,8	Промежуточные отметки между двумя соседними суждениями
1/3, 1/5, 1/7 и т.д.	Обратные величины приведенных выше чисел.

Если при сравнении одного объекта с другим получена одна из выше приведенных оценок (например, 3), то при сравнении второго фактора с первым ему дается оценка, равная обратной величине.

Следует заметить, что данная шкала психологически удобна для экспертов, поскольку позволяет им очень быстро обучиться. Хотя в процессе опроса эксперт должен дать  $n(n-1)/2$  оценок, их определение для каждой сопоставляемой пары факторов происходит у экспертов без особого напряжения, так как разброс показателей шкалы невелик и хорошо согласуется с известным в психологии правилом: число находящихся в поле зрения оцениваемых объектов не должно превышать  $7 \pm 2$ . Кроме того, эксперт дает оценки только для половины опросной таблицы, другую половину он получает автоматически, как обратную величину своей первой оценки.

Вследствие обязательности исполнения последнего правила, полученные при опросе матрицы оценок (их сегодня называют матрицами Саати), содержащие субъективные локальные приоритеты, обладает обратно симметричными свойствами. Чтобы на основе этих оценок получить оценки относительной важности (удельные веса) объекта (элемента), необходимо найти собственные векторы каждой заполненной матрицы и нормализовать их по сумме к единице для удобства использования.

Это вытекает из следующих соображений: пусть есть некоторый набор  $(w_1, \dots, w_n)$  истинных значений важности каждого из  $n$  суждений. Тогда матрица  $A$  является состоятельной, каждый ее элемент  $a_{ij}$  дает оценку отношений  $w_i/w_j$ . Для состоятельной матрицы:

В общем случае искомый набор значений  $(w_1, \dots, w_n)$  должен удовлетворять уравнению

$$Aw = \lambda_{\max} w \quad (3.30)$$

где  $\lambda_{\max}$  – наибольшее из собственных значений матрицы  $A$ .

Если матрица  $A$  неотрицательна и неприводима, то это уравнение имеет единственное (с точностью до постоянного множителя решение) неотрицательное решение. Поскольку оценки экспертов в матрице Саати могут быть противоречивыми, то есть какие-либо объекты могут быть оценены экспертом одновременно как более, так и менее предпочтительными, получив решение уравнения  $Aw = \lambda_{\max} w$  можно судить о его качестве по тому, насколько  $\lambda_{\max}$  близко к величине  $n$ , то есть насколько точны определяемые значения важности  $(w_1, \dots, w_n)$ . Именно поэтому для улучшения состоятельности матрицы  $A$  и используется в данной технологии соотношение  $a_{ji}=1/a_{ij}$ .

Получаемый при нахождении собственный вектор матрицы Саати и его нормализация по условию (2) содержит искомые оценки относительной важности элементов оцениваемой системы, которые отражают представления о важности объектов. Каждый элемент собственного нормализованного вектора показывает в долях единицы вклад соответствующего элемента объекта (фактора, показателя и т.д.) в общую оценку.

Большим преимуществом методики Т. Саати является возможность оценить еще и качество экспертизы, для чего автором предложен специальный критерий – критерий качества: относительная непротиворечивость экспертизы (обозначим его вслед за автором методики аббревиатурой ОН) рассчитывается с помощью индекса непротиворечивости (ИН) оценок, вычисляемого по формуле  $ИН=(\lambda_{\max} - n)/(n - 1)$ , где  $n$  -- число сравниваемых элементов. ИН соотносится со следующими табличными величинами «случайной непротиворечивости», зависящими от размерности матрицы оценок:

Таблица 3.3

Размерность матрицы оценок

Размер матрицы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Случайная согласованность	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

При формировании схемы построения сценария оценки внешней эффективности видов экономической деятельности субъектов предпринимательства определены *виды внешних эффектов, сферы (направления) их проявления, ряд общих групп работников*, на которых так или иначе влияют внешние эффекты, и, наконец, выделено 14 типовых видов экономической деятельности региона, в том числе: *промышленность, сельское хозяйство, лесное хозяйство, строительство, транспорт, связь, оптовая и розничная торговля, общественное*

*питание, здравоохранение, городское хозяйство, образование, деятельность по организации культуры, отдыха и развлечений, научные исследования и разработки, страхование и операции с недвижимым имуществом.* Для каждой группы работников определены их основные мотивы деятельности и функциональные установки.

Не давая определений другим методам и не раскрывая их существо, следует отметить, что каждый из них обладает рядом преимуществ и недостатков по сравнению с другими. Однако наибольшее значение при использовании этих методов обычно следует придавать процедуре отбора исходных параметров для построения модели. При этом должны соблюдаться следующие требования:

- в состав отобранных включаются, как правило, параметры, зафиксированные в аналитических балансах, проспектах эмиссии и других финансовых и бухгалтерских стандартах;

- помимо чисто количественных, стоимостных параметров, таких, как уставный фонд, величина активов, прибыли и т. п., следует использовать и качественные характеристики анализируемых объектов;

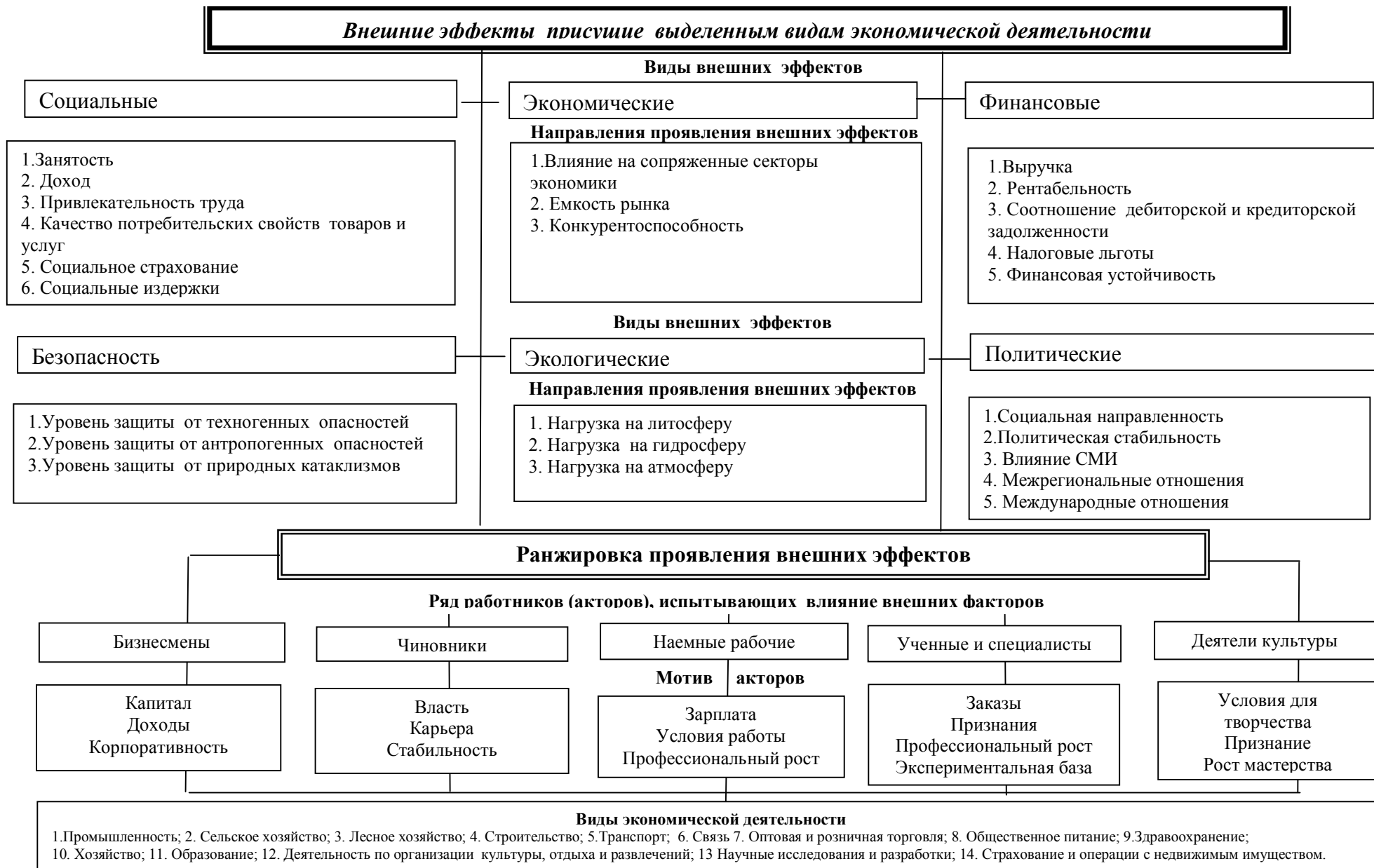
- количество отобранных параметров должно быть как минимум на единицу меньше, чем число анализируемых объектов, входящих в однородный параметрический ряд. Чем большее число объектов в параметрическом ряду превышает число отобранных параметров, тем точнее модель отражает тенденцию ряда объектов. Хотя число параметров, учитываемых в модели, ограничивается только числом анализируемых однородных объектов, следует иметь в виду, что слишком большое их количество излишне детализирует модель, не давая существенно лучших результатов.

При обнаружении подавляющего влияния какого-либо параметра на анализируемые объекты данный параметр может учитываться в регрессионной зависимости лишь совместно с другими параметрами при том условии, что все они являются взаимонезависимыми.

Очевидно, что изложенные требования формирования параметрических рядов однородных анализируемых объектов находятся в полном соответствии с принципом пирамиды и значительно дополняют концептуально ее нижний информационный уровень в части выработки системного подхода к процедуре отбора исходных параметров.

Остановимся несколько подробнее на подходах формирования критериев оценки эффективности функционирования предпринимательской структуры. Сложность организованных систем породила различные варианты определений критерия. В одном варианте критерий определяют как количественное отражение степени достижения системой поставленных перед ней целей.

В другом случае для сложной системы в силу ее многогранности критерий является вектором, включающим в себя в качестве компонентов параметры эффективности (эффекта).



**Рис. 3.7.** - Логическая схема построения сценария опроса в соответствии с методом анализа иерархий



Параметрами эффективности обычно называют наиболее важные параметры системы, которые позволяют оценить качество решения проблемы адаптации к изменениям во внешней среде и достижения поставленных перед системой целей.

Существуют различные подходы к формированию критериев. В зависимости от числа параметров в критерии, говорят о монокритериальной и поликритериальной оценке достижений (предназначения) субъектов предпринимательства.

При оценке экономической эффективности измеряют и оптимизируют: доход, прибыль, убытки, производительность труда и т. п. Сложности осуществления векторной оценки привели к тому, что значительное распространение получили приемы линеаризации критериев. Эти приемы предусматривают переход от векторной формы критерия к одномерной линейной. Известны аддитивные, мультипликативные критерии и индексы.

Аддитивный критерий ( $A$ ) формируется путем деления на число показателей эффекта ( $n$ ) суммы произведений частных показателей эффекта  $l_i$  на  $g_i$  (коэффициенты значимости  $i$ -го параметра, сумма которых равна единице):

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n l_i g_i}{n} \quad (3.31)$$

Мультипликативный критерий ( $M$ ) получают путем умножения произведений частных показателей эффекта  $l_i$  на  $g_i$ :

$$M = \prod_{i=1}^n l_i g_i \quad (3.32)$$

*Принципиальный недостаток такого типа критериев заключается в том, что подразумевает возможность компенсировать недостаток одних качеств за счет избытка других.* В теоретическом плане это неверно, так как качества системы (например, надежность, эффективность) несравнимы между собой. В реальной жизни такой подход может приводить к тяжелым последствиям. Кроме того, коэффициенты веса определяются экспертным путем, что снижает объективность оценки.

При аддитивном подходе к формированию критериев особенность состоит в том, что одну часть параметров эффекта (которые нужно улучшить) относят к числителю, а другую часть параметров (которые нужно уменьшить), относят к знаменателю.

*Главным недостатком этого подхода является то, что, уменьшая знаменатель при незначительной величине числителя, можно обеспечить большее значение критерия.* Поэтому такого рода критерий может быть применен с использованием ограничений или на величину критерия, или числителя, или знаменателя. Наиболее известным из этого типа критериев является критерий «эффективность/затраты».

В обоих случаях искомые параметры являются синтетическими, то есть представляют собой семейство частных показателей.

Изучение научной литературы и опыта по расчету показателей результативности функционирования и развития субъектов предпринимательства показывает, что цель оценки и идентификация субъекта предпринимательской деятельности (оценки) должна определять выбор конкретного подхода, метода выявления и расчета параметров и критериев оценки и служить полезным катализатором действий потребителя результатов расчета.

### **3.5. Оценка внешней эффективности субъектов предпринимательства в регионе**

Многие ученые и специалисты справедливо считают, что строительство как вид экономической деятельности в значительной мере определяет темпы и масштабы расширенного производства, а инвестиционно-строительный сектор является главной движущей силой вывода экономики регионов из кризиса (тем самым локомотивом, который выводит экономику на рельсы устойчивого динамичного развития).

Инвестиционно-строительная деятельность формирует значительную часть рынка недвижимости, который выступает самым надежным антиинфляционным средством и обеспечивает один из самых высоких доходов на вложенный капитал.

В данной книге представлена методика установления приоритетов среди видов экономической деятельности с позиции создания ими внешних эффектов, влияющих на конкурентоспособность субъектов предпринимательства.

В последнее время проблема возникновения и действия внешних эффектов<sup>1</sup> приобрела особую актуальность в силу усиливающегося воздействия конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности.

Проблема оценки внешних эффектов (как издержек, так и выгод) состоит в поиске способов их интернализации и экстернализации, а также способов дисконтирования для сопоставления. С развитием научно-технического прогресса все четче стали проявляться внешние эффекты экологической сферы. Причем как положительные, например, мероприятия по сохранению биоразнообразия, озонового слоя атмосферы и т. п., так и отрицательные – снижение рекреационной ценности природных объектов, загрязнение водоемов и земель промышленными отходами и др. Для принятия решений о возможности реализации природоохранных, и производственных проектов необходима их оценка. Без включения внешних эффектов в стоимость этих проектов и мероприятий такая оценка представляется неполной; так как даже при нецелесообразности, с коммерческой точки зрения, наличие положительных внешних эффектов повышает конкурентные позиции субъектов предпринимательской деятельности, а при целесообразности – наличие отрицательных внешних эффектов, наоборот, снижает. В любом случае учет положительных и отрицательных внешних эффектов изменяет критерии оценки

---

<sup>1</sup> По проблеме внешних эффектов сегодня ведутся интересные теоретические исследования отечественными учеными: С.А. Бобылевым, Ф.А. Ивановым, А.Ш. Ходжаевым. Зарубежными – Ф. Смитом, Х. Амстронгом, Дж. Тейлором и Р. Коузом, и др.

конкурентных позиций субъектов предпринимательства. Еще более неопределенной и запутанной является ситуация с оцениванием стоимости общественных благ, косвенно влияющих на оценку конкурентных позиций.

Важным аспектом оценки внешних эффектов является комплексное оценивание этих эффектов в экономических системах в целом<sup>1</sup>. Приемлемые подходы, позволяющие получать комплексную оценку внешней эффективности предпринимательских структур, пока не найдены. Еще более сложной при этом задачей является оценка внешней эффективности систем в долгосрочном периоде упреждения. В настоящее время, по крайней мере, в отечественной экономической науке, практически нет работ по прогнозированию внешних эффектов. Например, некорректность простого суммирования затрат и результатов в течение столь длительного периода, а также необходимость их сопоставления в целях выбора оптимального предпринимательского проекта налагают условие применения дисконтирования – приведения экономических показателей различных лет к сопоставимому во времени виду. Дисконтирование требуется и при определении эффектов осуществленных производственно-технологических природоохранных мероприятий (сумм предотвращенных ущербов). При принятии природоохранных решений, и об этом нужно помнить, должны учитываться не только дисконтированные стоимостные критерии (чистая приведенная стоимость, рентабельность инвестиций и проч.), но и такие как экологическая безопасность и справедливость, влияющие на конкурентные позиции субъектов предпринимательской деятельности. Отсутствие формальных методов расчета внешней эффективности субъектов предпринимательства вынуждает исследователей обращаться к использованию различных методов экспертного оценивания. В настоящее время разработано немало методик экспертного опроса, позволяющих получать достоверные оценки экономических процессов и систем. При этом организация экспертного оценивания требует формирования определенных схем и сценариев работы с экспертами. В зависимости от структуры и характера оцениваемого объекта, от используемых шкал измерения его свойств, эти сценарии могут быть достаточно сложными.

В данном случае нас интересует возможность проведения приоритизации видов экономической деятельности региональной экономики с позиции внешней эффективности для субъектов предпринимательства, влияющих на конкурентные позиции. Основная сложность здесь заключается в выработке адекватной системы приоритетов и методов расчета их значимости. Пока же в виду сложностей причинно-следственных связей между факторами и критериями реализовать такую процедуру достаточно трудно. Наиболее естественный путь решения этой задачи – привлечение коллективного знания специалистов и применение экспертной процедуры многоцелевой оптимизации, базирующейся на анкетировании.

---

<sup>1</sup> Подробно см.: Асаул А.Н. Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности / А.Н. Асаул, Х.С. Абаев, Д.А. Гордеев/ под ред. засл. строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007.

В процессе решения данной задачи для субъектов предпринимательства Новосибирской области была использована комплексная оценка внешних эффектов видов экономической деятельности<sup>1</sup>

Внешние эффекты (extemalities) – это явления, возникающие при производстве или потреблении товаров и услуг и влияющие на третьих лиц, непосредственно не участвующих в данном процессе. Другое определение внешние эффекты – это экономические последствия предпринимательской деятельности, которые не отражаются в балансах, поскольку не являются следствием экономической деятельности. Теоретически внешние эффекты есть результат противоречивой связи функций производства и полезности. В общем плане, и это еще одно определение, *внешние эффекты вызываются экономическими решениями, не выраженными в рыночных ценах.*<sup>2</sup>

Причиной существования внешних эффектов является то обстоятельство, что все люди живут в одном мире и используют одни и те же ресурсы. Каждый человек может преследовать свои цели, при этом его действия могут иметь побочный результат (не входящий в его цели), который оказывает воздействие на состояние других лиц. На языке экономической теории это означает, что потребление или производство какого-то блага может оказывать побочное воздействие на потребление или производство другого блага. Такие воздействия и называются внешними эффектами.

Заметим, что под внешними эффектами подразумевается непосредственное (физическое) воздействие одного процесса на другой. Внешними эффектами не является воздействие одного процесса на другой через систему цен (например, увеличение производства кирпича через ценовую систему «бьет» по производству бетона).

Положительные внешние эффекты (positive extemality). Когда экономическая деятельность одного субъекта предпринимательства приносит выгоды другим. В этом случае речь идет о положительном внешнем эффекте данного вида предпринимательской деятельности, а прирост полезности или экономической эффективности считается внешней выгодой. Положительные внешние эффекты, прежде всего, связаны с социальной ответственностью субъектов предпринимательства. Примерами положительных внешних эффектов может быть деятельность, направленная на сохранение биоразнообразия, озонового слоя атмосферы, создание живописных ландшафтов, покупка президентом СУАЛ В. Вексельбергом и тем самым возврат в Россию творений великого Фаберже и колокольни XIV в., система получения образования, строительство социального жилья и т. п.

Когда имеются положительные внешние эффекты, предельные общественные выигрыши MSB выше, чем предельные выигрыши D (Рис.3.8). Чтобы рассчитать предельные общественные выгоды M8B, которые показывают всю полезность производства для общества, требуется сложить предельные внешние выгоды (MEB), достающиеся бесплатно, и предельную полезность потребителей, полу-

---

<sup>1</sup> Исследование проводилось в рамках региональной программы «Разработка стратегии устойчивого развития города Новосибирска».

<sup>2</sup> Абдеев Р.Ф. Философия информационной цивилизации. – М.: ВЛАДОС, 1994 – 336 с.

ченную от приобретения товаров или услуг. Поскольку фирмы как правило, не получают вознаграждения за внешние выгоды, равновесие устанавливается в точке пересечения  $Q_1$  с  $D$ , и это означает недопроизводство продукции, эффективный объем которой равен  $Q_2$ .

Развитие образования дает прекрасный пример достижения положительного внешнего эффекта. В обществе каждый его член выигрывает от того, что сограждане получают хорошее образование. Однако, принимая решение о получении образования, гражданин вряд ли задумывается о тех выгодах, которые получает общество в целом. Принимая решение, рациональный потребитель соотносит затраты, связанные с получением хорошего образования, и те выгоды, которые могут быть в результате этого получены. Неудивительно, что инвестиции в человеческий капитал могут быть ниже оптимальных для общества. Рыночное равновесие  $E_1$  (Рис. 3.8.) устанавливается в точке пересечения предельных частных выгод и предельных социальных издержек:  $MPB = MSC$ .

Между тем, предельные социальные выгоды больше предельных частных выгод на величину предельных внешних выгод. Поэтому эффективное для общества равновесие достигалось бы в точке пересечения предельных социальных выгод и издержек, то есть в точке  $E_2$ . Эффективность увеличивается на площадь треугольника  $AE_1E_2$ . Таким образом, при наличии положительного внешнего эффекта экономическое благо продается и покупается в меньшем по сравнению с эффективным объеме.

Отрицательные внешние эффекты (negative extemality).

Если воздействие выражается в снижении полезности какого-либо потребителя или выпуска какой-либо фирмы. В этом случае говорят об отрицательном внешнем эффекте, а уменьшение полезности или выпуска считают внешними затратами данного вида деятельности.

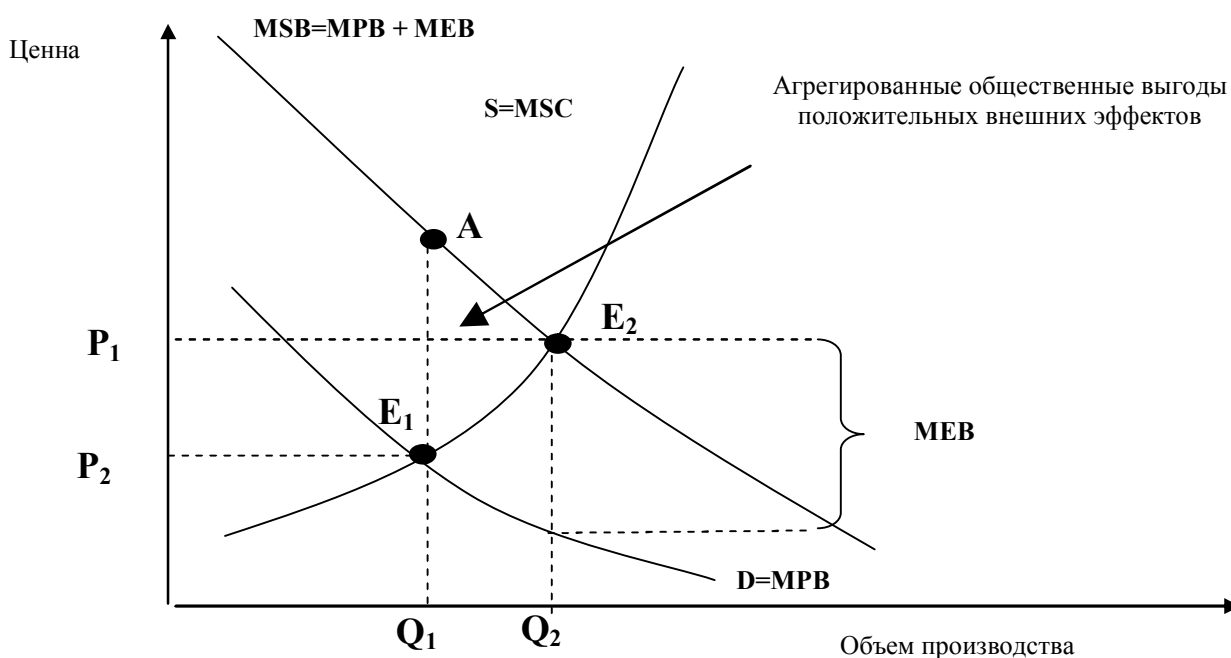


Рис. 3.8. – Внешние выгоды



Наиболее очевидным примером отрицательных эффектов является загрязнение окружающей среды, то есть экологические и другие потери. Если химический завод сбрасывает свои отходы в реку, это приводит к росту заболеваемости людей из-за ухудшения качества воды. Если же потребители хотят очистить воду, это требует расходов. И в том и другом случае происходят увеличение денежных затрат потребителей и (или) уменьшение уровня их полезности. Внешние эффекты при этом могут иметь просто денежную форму.

В общем случае, отрицательные внешние эффекты возникают, когда деятельность одной стороны вызывает издержки другой стороны. Эти издержки называются *внешними издержками*.

Рынок перестает нормально функционировать в том случае, если отсутствует плата за внешний эффект. А платы может не быть в том случае, если отсутствует рынок того ресурса или блага, через который этот внешний эффект реализуется.

*Направления действия (проявления) внешних эффектов.* По направлениям проявления внешние эффекты могут быть разделены на следующие четыре группы.

1) *«Производство – производство»*. Примеры: отрицательный внешний эффект – сброс грязной воды комбинатом, расположенным на берегу, создает ухудшение в области добычи рыбы; положительный внешний – расположенные рядом пасека пчеловода и яблоневый сад производителя фруктов оказывают друг на друга благоприятное воздействие (сбор меда зависит от числа яблонь и наоборот).

2) *«Производство – потребление»*. Примеры: отрицательное воздействие – жители прилегающих к промышленным предприятиям районов страдают от вредных выбросов в атмосферу; положительное воздействие – завод ремонтирует дорогу, которая одновременно используется и местными жителями.

3) *«Потребление – производство»*. Примеры: отрицательный эффект – в результате семейных пикников возникают лесные пожары, которые вредят лесному хозяйству; положительный эффект – свежеевыкрашенные домики у дороги улучшают настроение и влияют на работоспособность служащих находящегося рядом предприятия.

4) *«Потребление – потребление»*. Примеры: отрицательный эффект – работоспособность человека уменьшается, если его сосед ночью включает на полную громкость музыку; положительный эффект – если перед домом разбит цветник, то созерцание красивых цветов полезно и соседям.

Таким образом, одни субъекты предпринимательской деятельности (предприятия или потребители), преследуя свои цели, могут одновременно наносить ущерб или приносить выгоду другим субъектам. Некоторые ученые считают, что внешние эффекты возникают из-за отсутствия рынков для ряда «естественных» благ, например, чистого воздуха, воды, тишины и покоя.

При выборе вариантов институциональной реакции необходим анализ конкретной ситуации с целью взвешивания ожидаемых выгод и издержек. Основным критерием выбора является максимизация ценности производимого общественно-го продукта с учетом существования трансакционных издержек. *Трансакционные*

издержки являются фактором, обуславливающим выбор той или иной формы институциональной реакции на существование внешних эффектов<sup>1</sup>.

Категория «транзакции» охватывает как материальные, так и контрастные аспекты обмена. Она понимается широко и используется для обозначения как обмена товарами и различными видами деятельности, так и обмена юридическими обязательствами; сделок, как долговременного, так и краткосрочного характера, как требующих детализированного документального оформления, так и предполагающих простое взаимопонимание сторон. Чтобы сделка могла состояться, необходимо собрать информацию о ценах и качестве товаров и услуг, договориться об условиях, проконтролировать добросовестность ее выполнения партнером, а если она расстроилась по его вине, то и в этом случае, чтобы добиться компенсации, необходимо приложить усилия. Поэтому совершение сделок может требовать значительных затрат и сопровождается серьезными потерями. Эти издержки и получили название «транзакционных». Они выступают главным фактором, определяющим структуру и динамику различных социальных институтов. Введение в экономический анализ понятия транзакционных издержек явилось крупным теоретическим достижением, имеющим характер новой парадигмы. *Признание «небесплатности» самого процесса взаимодействия между людьми позволило совершенно по-новому осветить природу экономической реальности.*

Понятие транзакционных издержек было введено Рональдом Коузом в его статье «Природа фирмы» (1937 год), а затем развито в работе «Проблема социальных издержек» (1960 год). Традиционная экономическая теория до Коуза обходилась без этого понятия, что было равносильно молчаливому предположению о том, что любые взаимодействия между экономическими агентами совершаются гладко и мгновенно – без малейших трений, потерь и затрат. Введение в научный оборот идеи положительных издержек транзакции – одно из главных достижений Коуза. Он использовал данную идею для объяснения существования таких противоположных рынку иерархических структур, как фирма, усматривая специфику функционирования фирмы в подавлении ценового механизма и замене его системой внутреннего административного контроля. Трактовка Коуза подверглась затем корректировкам и модификациям, но само понятие транзакционных издержек было удержано современной экономической теорией и приобрело со временем огромную аналитическую значимость.

*Транзакционные издержки* охватывают издержки принятия решений, выработки планов и организации предпринимательской деятельности, ведения переговоров о ее содержании и условиях, когда в деловые отношения вступают двое или более участников предпринимательской деятельности; издержки по изменению планов, пересмотру условий сделки и разрешению спорных вопросов, когда это диктуется изменившимися обстоятельствами; издержки обеспечения соблюдения договоренностей. Транзакционные издержки включают также любые потери, возникающие вследствие неэффективности совместных решений, планов, заключае-

---

<sup>1</sup> Асаул, А.Н. Проблемы и тенденции развития малого предпринимательства на региональном уровне // Асаул А.Н., Денисова И.В. Науч. тр. Международного союза экономистов и вольного экономического общества России. Т.11. – М., СПб.: Вольное экономическое общество, 2002.

мых договоров и созданных структур; неэффективных реакций на изменившиеся условия; неэффективной защиты соглашений. Одним словом, они *включают все, что так или иначе отражается на сравнительной работоспособности различных способов распределения ресурсов и организации предпринимательской деятельности*. Сам Коуз первоначально относил к ним только издержки, возникающие при использовании ценового рыночного механизма. Позднее в их состав стали включать и издержки, связанные с использованием административных механизмов контроля. При таком расширенном толковании понятие трансакций приложимо как к отношениям, складывающимся между субъектами предпринимательской деятельности, так и к отношениям, складывающимся внутри них.

Часть трансакционных издержек, которую можно считать предварительной, относится к моменту до совершения сделки (сбор информации), другая приходится на момент ее оформления (переговоры и заключение контракта), третья носит постконтрактный характер (меры безопасности против оппортунистического поведения, меры по восстановлению нарушенных прав собственности).

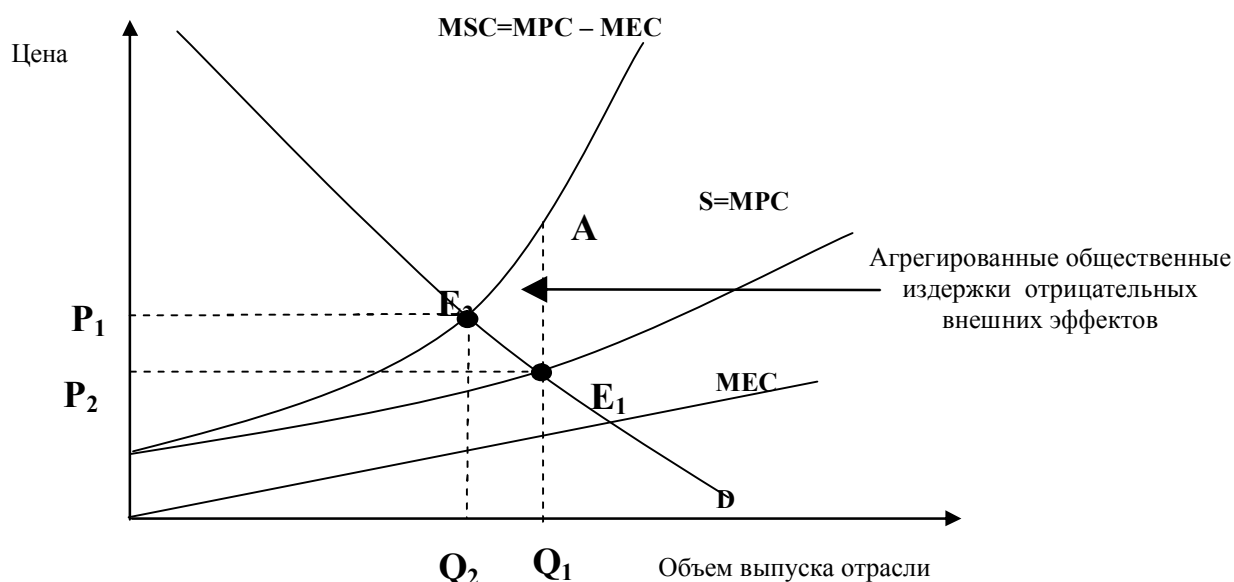
Трансакционные издержки могут выступать не только в явной, но также и в неявной форме. Если они настолько велики, что вообще блокируют возможность трансакции, то зарегистрировать их не удастся (поскольку никаких сделок не совершается). Но от этого их воздействие не становится менее реальным: ведь именно их чрезмерно высокий потенциальный уровень заставляет экономических агентов отказываться от включения в процесс обмена<sup>1</sup>.

Для регионального ИСК требуется обеспечить условия, так называемой Парето-эффективности<sup>2</sup>. Условиям Парето-эффективности отвечает ситуация, когда улучшение экономического положения одного из субъектов предпринимательской деятельности невозможно без улучшения положения любого другого индивида. Получаемый в результате этого индивидуальный оптимум одновременно обеспечивает соблюдение общественной эффективности, то есть достижения эффективности для общества в целом.

---

<sup>1</sup> Асаул Н.А. Теория и методология институциональных взаимодействий субъектов регионального инвестиционно-строительного комплекса. – СПб.: «Гуманистика», 2004. – 280с.

<sup>2</sup> Вильфредо Парето (Vilfredo Pareto) – известный ученый-экономист, которого приятно относить к так называемой Лозаннской Школе. Многие ключевые его работы основаны на трудах Л. Вальраса. Наиболее отличительным аспектом системы Парето была «Новая экономика благосостояния» конца 30-х годов XX века, которая пыталась соединить критерии эффективности и конкурентное равновесие. Одно из главных сформулированных и\1 положений (приведено выше) впоследствии стали называть «эффективностью по Парето» (Pareto optimality) или аллокативной эффективностью. Система Парето получила развитие в работах его последователей Дж. Хикса, П Самуэльсона, А Лернера, О. Ланга, М Алле и Г. Нотелинга. Нередко именуемых «паретианцами».



**Рис. 3.9.** – Предельные издержки регионального ИСК

Как можно видеть на рис. 3.9, при внешних издержках, вызываемых отрицательными внешними издержками, рыночное равновесие, если оно установится в точке E, при объеме  $Q_1$  выпуска продукции по цене  $P_1$ , не является Парето-эффективным. Поскольку субъекты предпринимательской деятельности несут только часть реальных затрат, в точке E<sub>1</sub>, в которой предложение, равное предельным частным издержкам MPC имеет место перепроизводства блага. Если бы все затраты включить в цену, то Парето-эффективное рыночное равновесие будет в точке E<sub>2</sub> пересечения кривой спроса D с кривой предельных общественных выгод MSB. При этом предельные социальные издержки равны сумме предельных частных издержек плюс предельные внешние издержки. Следовательно, если превратить внешние издержки во внутренние, эффективный объем выпуска сократится до  $Q_2$  при росте цены до  $P_2$ . В точке E<sub>2</sub> предельные общественные выгоды равны предельным общественным издержкам MSB=MSC.

Таким образом, при оценивании внешней эффективности экономических процессов в качестве инструментальных средств целесообразно использовать экспертные методы.

## Глава 4.

# ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 4.1. Экономическая безопасность

Девяностые годы прошлого столетия показали, что силовые методы в российской экономике стали постоянным и необходимым элементом хозяйственной жизни. За последние пятнадцать лет сформировались и активно продолжают развиваться профессиональные силовые структуры, как государственные так и негосударственные. Они активно ищут свои ниши в бизнесе, что красноречиво свидетельствует о действии в этом секторе экономики закона спроса и предложения<sup>1</sup>.

Процесс этот связан с тем, что для российского предпринимателя «экономическая безопасность» из абстрактно-теоретического понятия превратилась в реально востребованную и крайне необходимую постоянно действующую систему мероприятий по обеспечению экономической безопасности его фирмы.

В начале 1990-х гг. большинство российских предпринимателей понимало экономическую безопасность фирмы как физическую безопасность руководителей и их родных и решало данную проблему по принципу: чем больше «мордоворотов», тем выше безопасность. Однако последующие годы убедительно показали, что даже охрана, набранная из бывших сотрудников знаменитого 9-го Управления КГБ СССР, не обеспечивает не только всего комплекса личной безопасности (уникальность «девятки» и ее высочайшая эффективность базировались на том, что на нее работали, снабжали необходимой информацией все другие оперативные подразделения КГБ – разведка и контрразведка), но даже и безопасности бизнеса. Такая ситуация потребовала скорейшего решения двух взаимосвязанных проблем.

Во-первых, привлечения специалистов, так как только профессионалы – оперативники, агенты, аналитики, «наружники» (бывшие сотрудники спецслужб и правоохранительных органов) – в состоянии эффективно решить задачи обеспечения экономической безопасности. Так, в России (1997 г.) в 10,5 тыс. зарегистрированных охранных предприятиях и службах безопасности работало 148,5 тыс. лицензированных сотрудников, из которых приблизительно 35 тыс. – бывшие сотрудники МВД, почти 15 тыс. – бывшие сотрудники органов госбезопасности.

---

<sup>1</sup> Число охранно-сыскных структур с 1993 по 1999 г. выросло в 2,4 раза (с 4540 до 10804), в том числе частных охранных – в 4,8 раза (с 1237 до 5995) и служб безопасности – в 1,9 раза (с 2356 до 4580). В частных охранных фирмах России работает более 600.000 личных охранников для защиты VIP-персон. Чтобы оплатить их услуги, затрачиваются фантастические суммы, около 450 миллиардов рублей в год. В России используется самое большое количество в мире бронированных лимузинов стоимостью от 10 млн. руб. и выше. Криминал на прослушивании мобильных телефонов получает ежегодно прибыль около 25 миллиарда руб. По числу заказных убийств Россия занимает первое место в мире. Объем продаж различного рода жучков, подслушивающих и подглядывающих систем составляет ежегодно несколько сотен миллионов долларов США.



сти, около 1,5 тыс. – с опытом работы в прокуратуре, судах и в других правоохранительных органах.

Во-вторых, создания собственных служб безопасности, поскольку, как показывает мировой и российский опыт, наиболее защищенными являются те структуры, которые имеют собственные службы безопасности. Начинается стремительный рост зарегистрированных служб безопасности – с 2356 (1993 г.) до 5287 (1994 г.); с 1993 по 1997 гг. число зарегистрированных служб безопасности значительно превышало количество частных охранных предприятий (ЧОП). Необходимо отметить, что «колебания» в количестве служб безопасности в нашей стране связаны со следующим фактором: поскольку службы безопасности существуют за счет прибыли компании, то они в большей степени, чем ЧОП, подвержены экономическим ударам (последний пример – август 1998 г.). Кроме того, финансовые пирамиды, «мыльные» банки и другие подобные структуры имели службы безопасности, которые ликвидировались вместе с компаний.

Суть деятельности по обеспечению безопасности фирмы на практике сводится к прогнозированию угроз и определению мер по их локализации. В настоящее время в России для любой хозяйственной структуры основными угрозами во внешней среде являются криминал, конкуренты и государство, во внутренней – персонал. Поэтому основными направлениями работы службы безопасности являются следующие:

- изучение криминальных аспектов рынка, состояния и влияния теневой экономики на рынок;

- установление обстоятельств недобросовестной конкуренции со стороны других фирм;

- рассмотрение фактов неправомерного использования товарных (фирменных) знаков компании;

  - расследование фактов разглашения коммерческой тайны фирмы;

  - сбор информации о лицах, заключивших с компанией контракты;

- постоянная работа с использованием некоторых средств и методов оперативной деятельности со следующими группами персонала – сотрудниками, родственники которых работают у конкурентов, ранее судимыми, уволившимися с фирмы, работниками службы безопасности, вспомогательным персоналом, имеющим доступ к коммерческой тайне;

  - выявление некредитоспособных и ненадежных деловых партнеров;

- предоставление руководству фирмы необходимой информации при проведении деловых переговоров;

- обеспечение необходимого уровня безопасности в местах проведения фирмой конфиденциальных, представительских и массовых мероприятий;

- консультирование и предоставление рекомендаций руководству и персоналу фирмы по вопросам обеспечения безопасности.

*Понимая сложности кадрового состава коммерческих организаций и невозможность обеспечения всего комплекса работ по обеспечению безопасности, для эффективной работы по этим направлениям в структуре службы безопасности руководством фирмы должны быть созданы разведывательное и контрразведывательное подразделения. Если раньше большинство российских предпринимате-*

лей считало, что бывшие сотрудники спецслужб переносят стереотипы государственной службы в рыночную систему, где эти структуры не нужны, то в настоящее время наученные собственным опытом те же руководители компаний, которые сумели сохранить и развить этот бизнес, осознали, что это не плод фантазии бывших чекистов, а необходимое и обязательное условие минимизации предпринимательских рисков.

Разведка и контрразведка – антиподы. Однако шпионаж в сравнении со своим противником, контршпионажем (контрразведкой), обладает тем преимуществом, что он – сторона нападающая и в силу этого пользуется фактором внезапности, определяет место действия, характер своих операций, их исполнителей. Как говорится, у волка сто дорог, у охотника – только одна.

Существующие условия развития бизнеса заставляют использовать накопленный опыт в этих направлениях и совершенствовать защиту операторской деятельности исходя из новых требований.

В настоящее время в России используются следующие названия разведывательной деятельности службы безопасности – экономическая разведка, деловая разведка, бизнес-разведка и конкурентная разведка. Хотя они имеют некоторые различия и особенности, можно считать их синонимами.

Возможны различные варианты существования так называемого разведывательного подразделения:

включается в состав службы безопасности;

не включается в состав службы безопасности и работает в структуре отдела экономического анализа, маркетинговых исследований или даже в отделе по связям с общественностью;

не входит в структуру компании, а является «самостоятельной» информационной или юридической фирмой, оказывающей услуги компании на коммерческой основе.

Независимо от названия и нахождения экономическая разведка должна работать по трем направлениям:

первое – сбор информации, наблюдение за конкурентами, что дает возможность своевременно раскрыть планы конкурентов по захвату лидерства или совершению других опасных для фирмы действий.

второе – поиск путей развития, позволяющих компании получить существенные преимущества над своими конкурентами.

третье – разработка принципиально новых подходов к ведению бизнеса, которые открывают фирме пути к захвату лидерства в отрасли.

В настоящее время *экономическая разведка – одна из базовых функций современного менеджмента*. Поэтому есть особенности, как в кадровом составе данного подразделения, так и в его взаимодействии с другими структурами фирмы. Современная бизнес-разведка – это не только оперативная и аналитическая работа, но и аудит, финансы, бухгалтерия, информационные технологии и многое другое. Ни одно из подразделений, обеспечивающих экономическую безопасность фирмы, не имеет таких постоянных контактов с экономическими, финансовыми, юридическими структурами фирмы. Экономическая разведка не только участвует в разработке экономической стратегии предприятия, но непосредственно способ-

ствуется ее реализации. Поэтому если в контрразведывательном подразделении все сотрудники должны иметь опыт оперативно-розыскной деятельности, то в разведке, как показывает российская практика, достаточно 30 % профессионалов, а остальные могут быть специалистами в области экономики, финансов, бухгалтерии, аудита, права.

Необходимо отметить, что пока руководители фирмы не осознают, что экономическая разведка есть необходимое условие эффективного управления предприятием в современных условиях и важный рычаг для достижения победы в конкурентной борьбе, вообще нет смысла организовывать разведывательное подразделение.

Как показала российская действительность, если экономической разведке в этой ситуации не выделить необходимых ресурсов (по оценкам специалистов, на разведку следует тратить 1,5 % от оборота фирмы), она окажется недостаточно осведомленной относительно актуальных, но еще не вполне осознанных проблем, стоящих перед фирмой; она сможет решать только второстепенные задачи. В итоге, представляемые разведкой материалы окажутся неактуальными, то есть ее влияние на деятельность фирмы будет ничтожным.

В настоящее время можно выделить следующие «болевы точки» безопасности бизнеса, которые эффективно могут решить только собственные СБ (службы безопасности). Первое направление – противодействие экономическому шпионажу, масштабы которого постоянно растут. По оценкам ФСБ России, каждая вторая российская фирма занимается промышленным шпионажем, а конкуренты занимаются против нее тем же самым (речь не идет о «пивных ларьках»). По экспертным оценкам, на долю экономического шпионажа приходится 60 % потерь от недобросовестной конкуренции.

По имеющимся данным, из фактов, которые стали достоянием гласности в Санкт-Петербурге и которые попадают под формулировку «промышленный шпионаж»<sup>1</sup>, около 20 % – это профессионально проведенные мероприятия, преследующие чисто экономические цели, оставшиеся 80 % – это либо еще недостаточно профессиональные действия конкурентов, либо действия криминала.

Специалисты считают, что в России завершается третий этап развития промышленного шпионажа. Каждый предыдущий этап сопровождался появлением более квалифицированных кадров и более совершенной спецтехники, что позволяло более профессионально проводить подобные операции. В России еще, к счастью, экономический шпионаж не стал пока самостоятельным видом предпринимательства. Хотя в нашей стране уже функционируют отдельные компании, специализирующиеся на экономической разведке и контрразведке с использованием самой современной техники. Видимо, в ближайшее время, учитывая темпы и масштабы роста промышленного шпионажа, и у нас появятся аналоги американской «Джордж Уокенхам корпорейшн» со штатом около 20 тыс. сотрудников.

Сегодня основными направлениями экономического шпионажа являются: перехват выгодных контрактов и инвестиционных проектов, перехват поставщиков

---

<sup>1</sup> Поскольку в УК отсутствует статья, предусматривающая наказание за подобные действия, то российские фирмы не всегда обнаруживают подобные факты.

и каналов сбыта, программы расширения и НИОКР. Кроме того, необходимо помнить, что российские компании пока еще не потеряли своей привлекательности для зарубежных государственных и корпоративных служб безопасности.

Следует отметить, что ни одно из направлений обеспечения экономической безопасности российского бизнеса не получило такого фундаментального освещения в специальной литературе, как промышленный шпионаж. Так, в 1997 г. в Москве был издан двухтомник «Р-система: введение в экономический шпионаж. Практикум по экономической разведке в современном российском предпринимательстве». На 970 страницах авторы достаточно оригинально реализуют цель работы, которую они сформулировали следующим образом: «Наша цель – сдать карты для игры на равных – научить оперативной работе всех, кому мы не по карману» (имеется в виду невозможность оплаты услуг профессионалов). Однако, как свидетельствует наш опыт, в природе не существует людей, которые способны научиться оперативной работе по книге. Тем не менее, как наглядно показала российская действительность, определенная часть наших предпринимателей страдает жадностью и невежеством, поэтому они жалеют средства на обеспечение безопасности и не понимают сути комплексной системы защиты, то есть не учитывают тот факт, что обеспечить разработку и функционирование системы безопасности способны лишь профессионалы.

Второе направление – это ведение деловой разведки по настоящим и предполагаемым партнерам, клиентам, заказчикам.

Как известно, «национальными особенностями» российского бизнеса стали обман, мошенничество, невыполнение условий договора. Поэтому проведение проверки должно стать необходимым и обязательным условием для российских фирм. В настоящее время возможны три варианта подобной проверки: силами собственных служб безопасности, с помощью специализированных российских и зарубежных информационных фирм и используя дружественные связи руководителя службы безопасности в государственных структурах (МВД, РУБОП, ФСБ). На практике чаще всего встречается сочетание всех трех. Кроме того, большинство сотрудников петербургских (как и московских) компаний, предоставляющих информационные услуги, составляют профи из КГБ – ФСБ, которые достаточно быстро научились говорить с «абсурдным» российским бизнесом на понятном ему языке и с которыми проще иметь дело руководителям службы безопасности, так как они, нередко, тоже выходцы из той же системы. Наконец, только настоящий «опер» сможет при обращении к информационной компании так все организовать, что не будет понятно, что же на самом деле его интересует. Не надо объяснять, что основная часть руководителей и подавляющее большинство сотрудников частных охранных структур не в состоянии заниматься деловой разведкой.

Третье направление – это отслеживание ситуации с ценными бумагами компании (акциями, облигациями, векселями), с кредитами (льготные условия предоставления, альтернативные предложения кредитора по их погашению и т. д.), со своевременным выполнением своих обязательств перед компаниями, которые могут быть «пятой колонной» конкурентов. Это направление деятельности службы безопасности достаточно новое, и, как показывает практика Санкт-Петербурга, службы безопасности еще не всегда готовы к подобной деятельности. Часто в ка-



честве примера приводится перехват управления всемирно известной компанией находящейся в Петродворце: на достаточно льготных условиях банк предоставил компании кредит, а когда компания не смогла его вернуть вовремя, банк в качестве возможного погашения долга предложил передачу пакета акций. В результате этого маневра четыре места из семи в Совете директоров компании оказались за банком. Целенаправленная деятельность новых членов совета директоров привела компанию на грань банкротства. И тогда банк продал все свои кредиторские претензии к компании некой фирме. Как выяснилось, банк контролировался структурами, которые были собственниками одного из основных конкурентов Петербургской компании.

С большой степенью достоверности можно прогнозировать, что скупка пакетов акций (блокирующего и контрольного) с помощью неизвестных организаций из оффшорных зон, изменения в базе этих владельцев и руководителей компании, целенаправленное доведение ее до банкротства и приход внешнего управляющего с дальнейшей продажей компании за бесценок конкурентам – все это становится постоянной угрозой для многих российских АО и потребует изменений в работе служб безопасности.

## 4.2. Враждебные слияния и поглощения

Мировой рынок трансграничных и национальных слияний и поглощений в последние годы развивается очень активно, так как количество и объем сделок слияний и поглощений значительно возросли. Россия здесь играет не последнюю роль. Так, среди крупнейших слияний и приобретений в 2003 г. специалисты выделяют следующие: ТНК (Россия) и BP PLC (Великобритания), Оренбургнефть (Россия) и ТНК (Россия), Лензолото (Россия) и Норильский никель (Россия), Rouge Industries (США) и Северсталь (Россия) и др. (отчет компании Ernst & Young о рынке слияний и приобретений в России от 24 марта 2004 г.)<sup>1</sup>.

Всплеск слияний и поглощений, прошедший в России 5 лет назад говорит о том, что Россия наравне с США, Японией и Европой становится равноценным игроком на рынке корпоративных слияний и поглощений.

Мировая практика показывает, что в большинстве случаев слияния и поглощения проводятся по взаимному согласию высшего управленческого персонала обеих компаний. Однако нередка и практика враждебных слияний и поглощений, когда компанией или ее активом устанавливается полный контроль как в юридическом, так и в физическом смысле вопреки воле менеджмента и/или собственника (собственников) этой компании или активов<sup>2</sup>.

Недружественное поглощение (захват) – это нечто среднее между чисто силовой акцией и юридической процедурой и осуществляется, как правило, хоть и на минимальных, но правовых основах. Недружественные поглощения и корпора-

---

<sup>1</sup> Заикин В., Калашников Г. Механизмы и защиты компаний // Управление компанией. – № 7. – 2004.

<sup>2</sup> Рудык Н.Б., Семенкова Е.В. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. – М.: Финансы и статистика, 2000.



тивные захваты<sup>1</sup> являются на сегодняшний день объективной реальностью взаимоотношений участников предпринимательской деятельности. С этим явлением приходится сталкиваться практически всем предпринимателям. Бесспорен также тот факт, что инициирование корпоративного спора и организация корпоративного захвата к настоящему времени стали самостоятельными видами деятельности, целью которой является изъятие имущества и имущественных прав как у компании, так и у отдельных участников обществ.

Основная сфера интересов рейдеров<sup>2</sup> – недооцененная или проблемная компания, располагающая избыточным (эффективно используемым) имущественным комплексом. В качестве рейдеров наиболее часто встречаются следующие субъекты:

- финансово-промышленные группы, поглощающие в целях развития или диверсификации существующих бизнес-империй или создания новых отраслевых холдингов;
- инвестиционные компании, сделавшие поглощения своим основным бизнесом, поглощение компании и/или их активы могут быть оставлены для диверсификации собственного бизнеса или проданы заинтересованным лицам;
- инвестиционные компании-посредники, действующие в интересах захватчиков;
- инвестиционные компании – профессиональные грин-мэйлеры.

Часто рейдеры позиционируют себя как агентства недвижимости, управляющие или инвестиционные компании. Компания берет в управление объект, а потом пытается захватить его в собственность. В качестве примера можно привести укрепляющие компании «Сектор». В начале 2005 г. «Сектор» посягнул на двухэтажный имущественный комплекс, который передан ему в доверительное управление. В настоящее время дело находится в арбитражном суде.

Любая рейдерская операция начинается с разведки. Уточняется все: от влияния и боеспособности собственников до юридической чистоты объекта. Если анализ информации показывает, что недружественное поглощение возможно, начинается реализация апробированных схем. В акционерных обществах, созданных в процессе приватизации, не всегда налажен учет объектов недвижимости, что облегчает рейдерам захват имущественного комплекса.

Излюбленная мишень рейдеров – бывшие НИИ, преобразованные в АО. Во-первых, они обладают солидным имуществом. Во-вторых, акционирование многих организаций происходило с правовыми неточностями.

Например, в документации одного ОАО фигурировал гараж с хозяйственной пристройкой. Как оказалось, «пристройка» представляла собой капитальное пятиэтажное здание.

Очень часто рейдеры покупают руководителей организаций, чтобы они действовали в их интересах. Это может быть обременение компании долгами, в ре-

---

<sup>1</sup> Корпоративное плутовство: анатомия проблемы / Шалапугин А. // Управление компанией. – № 6. – 2006.

<sup>2</sup> *Raider* (англ.) – налетчик. Этим словом также называют средний крейсер. В бизнесе – компанию или специалиста по перехвату управления предприятием (имущественным комплексом).

в результате чего накладывается арест на недвижимость и счета предприятия, в результате, имущественный комплекс переходит в собственность кредитора-рейдера.

После достижения цели рейдеры начинают продавать имущество и «заметать следы». Поглощенная недвижимость проходит цепь сделок купли-продажи с участием трех-четырех лиц. Добросовестным приобретателем является лишь последний покупатель. Остальные – фирмы-однодневки или оффшорные компании.

После совершения сделки фирмы-однодневки за бесценок продают первому попавшемуся лицу, при этом привлечь его к ответственности или заставить выплатить налоги практически невозможно. Зато в суде присутствует добросовестный приобретатель. Но жертве рейдера от этого не легче, поскольку изъять имущество у такого покупателя чрезвычайно сложно. Как правило, к ответственности не удастся привлечь ни самих рейдеров, ни подкупленных ими руководителей организации.

Для этого пострадавшая сторона должна иметь веские доказательства, но, как правило, их не удастся предоставить. Участники захвата никогда не признаются в сговоре. А некомпетентность директора, из-за которой пострадала организация не повод для привлечения к уголовной ответственности.

Еще один действенный метод рейдеров – завладение контрольным пакетом акций. Акции скупаются небольшими долями на физических лиц.

Типичные методы действия рейдеров заключаются в создании системы двойного менеджмента и «параллельных» советов директоров, применении силовых методов на основании определений различных судов (желательно – максимально удаленных от места событий), оспаривании итогов приватизации по искам акционеров, создании двойного реестра и списании акций со счетов законных владельцев с их последующей продажей добросовестным приобретателям. Эффективны «каскадные атаки», когда проблемы защищающихся все время меняются, мешая создать эффективную защиту: за «акционерным» каскадом следует «арбитражный», затем «уголовный», «надзорный», «информационный» (с привлечением СМИ), «регистрационный», «имущественный». Есть даже «каскад надежды», когда вдруг возникшие доброхоты предлагают жертве купить у нее обреченное предприятие (хотя и существенно дешевле) или провести переговоры с захватчиками.

Обязательные элементы рейдерской тактики: привлечение властного ресурса (включая судебный), фальсификация документов (почти всегда), скорость проведения операций. Рейдер действует быстро. Если не получается, с каждым днем затея становится все менее выгодной. Неудавшиеся захваты переходят в разряд вялотекущих корпоративных конфликтов и тогда уже попадают в прессу.

Проблема серьезная, и законными методами с рейдерами бороться сложно: они стараются избегать прямых (доказуемых) нарушений норм права. Этим занимаются высококлассные специалисты, ими отработаны специальные процедуры и технологии. Рейдерский захват – мероприятие очень выгодное и, по оценке специалистов, составляет 10-20 % реальной стоимости имущественного комплекса. За последние годы отработаны технологии, процесс поставлен на поток. Захватывается все: от небольших компаний до огромных холдингов. Круг интересов

профессиональных рейдеров постоянно расширяется. Меняются способы, стратегия и регионы действий компании-агрессора.

Среди основных тенденций в сфере рейдерства<sup>1</sup> можно выделить следующие:

- смещение активности из Московского и Петербургского регионов России из-за дефицита «свободных объектов для захвата». Как известно, цель любого захвата – завладение недвижимым имуществом организации либо самим бизнесом. В регионах рейдеров привлекает именно бизнес, поскольку объекты недвижимости не представляют большого интереса, в то время как в столице больший интерес вызывают именно активы поглощаемых компаний;

- установление контроля над акциями (долями) перестает быть доминирующим способом недружественного поглощения компаний. На первый план выходит фальсификация документов, например подделка реестров акционеров, протоколов общего собрания акционеров;

- разделение рейдерских компаний на две группы: первая использует преимущественно законные способы перехвата управления компанией, а вторая специализируется на криминальных способах захвата;

- проведение псевдорейдерских атак, когда компания-агрессор имитирует попытку захвата с целью дестабилизации деятельности компании-цели. Последняя в такой ситуации часто идет на уступки в переговорах о продаже бизнеса.

Рейдерство наносит ущерб не только отдельным компаниям, но и экономике России в целом. Непрозрачность бизнеса, дискредитация судебной системы являются негативными факторами в глазах иностранных инвесторов. Их осторожность понятна, ведь и их компании становятся объектом рейдерских атак. Использование государства, его административных и судебных ресурсов в качестве прикрытия для проведения захватов таит в себе и общественную опасность, так как не только наносит ущерб экономике государства, но и дискредитирует его.

Борьба с недружественными поглощениями осложняется из-за отсутствия эффективных механизмов защиты компании от вторжения рейдеров, которые активно используют нормы корпоративного и процессуального права а также мощный административный и судебный ресурс для проведения захвата. Рост недружественных поглощений вынуждает государственные структуры разрабатывать и принимать законы и иные правовые акты, направленные на снижение активности корпоративных конфликтов.

В 2006 г. принят Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон "Об акционерных обществах» и некоторые другие законодательные акты Российской Федерации», который существенно изменил правовое регулирование поглощения акционерного общества путем приобретения его акций. В закон включена новая глава, посвященная порядку приобретения крупного пакета акций. В частности, регламентируется процедура направления добровольного, обязательного и конкурирующего предложения при приобретении более 30 % акций открытого акционерного общества. Также определен порядок выкупа оставшихся акций при приобретении 95 % его акций. Кроме того, законом предусматривается

---

<sup>1</sup> Анализ антирейдерского законодательства / Пушкин А. // Управление компанией. – № 1. – 2007.

установление государственного контроля за приобретением акций, ответственность органов управления общества за убытки, причиненные их действиями, порядок раскрытия информации при подаче предложений о выкупе акций общества. Новый механизм приобретения крупного пакета акций должен, по мнению законодателя, повысить прозрачность процедуры приобретения акций любыми лицами, сделать процесс слияний и поглощений более цивилизованным.

Помимо указанного закона стоит назвать несколько постановлений Пленума ВАС РФ. Поскольку суды часто используются в качестве инструмента захвата, Пленум ВАС РФ вынужден постоянно давать разъяснения по применению арбитражно-процессуального законодательства. Один из последних документов ВАС РФ, посвященных данной проблеме, – Постановление Пленума ВАС РФ от 12.10.2006 г. № 54 «О некоторых вопросах подсудности дел по искам о правах на недвижимое имущество», направленное на борьбу с инициированием рейдерами дел, связанных с недвижимостью, в удобных для себя судах.

В соответствии со ст. 38 ч. 1 АПК РФ иски о правах на недвижимое имущество предъявляются в арбитражный суд по месту нахождения данного имущества. Однако на практике это общее правило нередко обходится. Поэтому Пленум ВАС в своем постановлении недвусмысленно указал, что любые дела по спорной недвижимости рассматриваются арбитражными судами исключительно по месту ее нахождения.

В постановлении приводится перечень исков о правах на недвижимое имущество с целью исключить принятие их судами не по месту нахождения имущества. К таким искам отнесены: иски об истребовании имущества из чужого незаконного владения; об устранении нарушений права, не связанных с лишением владения; об установлении сервитута; о разделе имущества, находящегося в общей собственности; о признании права; об установлении границ земельного участка; об освобождении имущества от ареста. По месту нахождения недвижимого имущества также рассматриваются дела, в которых удовлетворение заявленного требования и его принудительное исполнение повлечет необходимость государственной регистрации возникновения, ограничения (обременения), перехода, прекращения прав на недвижимое имущество или внесения записи в Единый государственный реестр прав в отношении сделок, подлежащих государственной регистрации. Если арбитражный суд установил, что дело неподсудно данной судебной инстанции, то исковое заявление возвращается на основании п. 1 ст. 129 ч. 1 АПК РФ.

Не менее важным стало принятие Пленумом ВАС РФ Постановления от 12.10.2006 г. № 55 «О применении арбитражными судами обеспечительных мер», ограничивающего категории дел, в рамках которых могут приниматься обеспечительные меры, только имущественными спорами. В Постановлении подчеркивается, что обеспечительные меры допускаются на любой стадии арбитражного процесса, в том числе в период приостановления производства по делу. В этот период лица, участвующие в деле, вправе обратиться с ходатайством об отмене обеспечительных мер, замене одной обеспечительной меры другой, истребовании встречного обеспечения.

Заявление об обеспечении иска рассматривается арбитражным судом в день поступления или не позднее, чем на следующий день после его поступления в ар-

битражный суд. В соответствии с п. 5 ст. 92 ч. 2 АПК РФ заявитель должен обосновать причины обращения с требованием о применении обеспечительных мер. При этом необходимо представление заявителем доказательств наличия оспоренного или нарушенного права, а также его нарушения. В решении о применении обеспечительных мер либо об отказе в их применении арбитражный суд должен дать оценку обоснованности доводов заявителя о необходимости принятия таких мер. В частности, суд учитывает разумность и обоснованность требования заявителя о применении обеспечительных мер, вероятность причинения заявителю значительного ущерба в случае непринятия таковых, обеспечение баланса интересов заинтересованных сторон, предотвращение нарушения публичных интересов и интересов третьих лиц при принятии обеспечительных мер. Кроме того, рассматривая заявление, суд оценивает, насколько истребуемая заявителем конкретная обеспечительная мера связана с предметом заявленного требования, соразмерна ему и каким образом она обеспечит фактическую реализацию поставленных целей.

Самостоятельным основанием применения обеспечительных мер (в отсутствие прочих оснований) не может служить предоставление заявителем встречного обеспечения, например банковской гарантии. Обеспечительные меры, применяемые арбитражным судом, и суммы встречного обеспечения должны быть соразмерны имущественным требованиям, в обеспечение которых они применяются.

Однако несколькими законами и постановлениями проблему недружественных захватов полностью не решить. Поэтому следующим шагом стала *разработка поправок к корпоративному законодательству* в соответствии с одобренной Правительством РФ Концепцией развития корпоративного законодательства на период до 2008 г. Она была разработана Минэкономразвития России в 2004-2005 гг.

В настоящее время в Государственной Думе подготовлены поправки в законы «Об акционерных обществах» и «Обществах с ограниченной ответственностью», направленные на противодействие рейдерским атакам, в частности касающиеся процедуры смены руководителя общества<sup>1</sup>.

Нововведения предусматривают:

- в обществах с числом акционеров 50 и менее (и для всех обществ с ограниченной ответственностью) должен нотариально удостоверяться факт регистрации акционеров на собрании, в повестку дня которого включен вопрос об избрании исполнительного органа общества, досрочном прекращении его полномочий, избрании совета директоров, передаче полномочий единоличного исполнительного органа управляющей организации или управляющему. Данное положение не будет применяться в случае, если функции счетной комиссии на таком собрании акционеров будет выполнять регистратор;

-в обществах с числом акционеров более 50 функции счетной комиссии сможет осуществлять только регистратор;

-необходимо нотариально удостоверять факт присутствия на заседании совета директоров его членов, если на этом заседании будет рассматриваться вопрос об

---

<sup>1</sup> Защита по закону / Серебряный А. // Управление компанией. – № 5. – 2007.



избрании исполнительного органа общества или досрочном прекращении его полномочий. А подлинность подписи председательствующего на заседании должна быть нотариально засвидетельствована.

В законе «Об акционерных обществах» теперь прописаны процедуры, которые необходимо соблюдать при скупке акций. Однако этого явно недостаточно. Нужно комплексное одномоментное изменение законодательства для того, чтобы корпоративные конфликты в целом и недружественное поглощение в частности перестали быть инструментом отъема собственности. И главное здесь – соблюсти баланс между регламентацией процедур и смысловой совокупностью совершаемых действий.

Например, упомянутая процедура скупки акций ограничивает в действиях аффилированных лиц. Однако уже существующая практика корпоративных конфликтов дает достаточно материала для понимания того, что признаки аффилированности из-за их формальности можно достаточно легко обойти. Поэтому при рассмотрении подобных дел в арбитражном суде и/или антимонопольном органе было бы разумно не ограничиваться только формальными признаками аффилированности лиц, осуществлявших скупку акций, но и исследовать их возможную фактическую связь друг с другом (один из возможных примеров – координация действий по скупке акций из единого центра и финансирование скупки акций из одного источника).

Один из ключевых вопросов, на котором основывается рейдерство, – приобретение акций атакованной компании третьими лицами у лиц, завладевших акциями в результате неправомερных действий, являвшихся составной частью рейдерской атаки. Совершив несколько сделок купли-продажи с акциями между своими компаниями, рейдер продает акции конечному покупателю, который становится добросовестным приобретателем.

Ситуация может еще больше осложниться, если акции в процессе перепродаж тасовались, то есть для каждой последующей продажи формировался пакет акций из пакетов, приобретенных у разных продавцов. За счет такой техники и из-за того, что акции обращаются в бездокументарной форме, становится невозможно определить путь каждой конкретной акции от первой продажи до конечного покупателя.

При распутывании этих ситуаций владелец акций компании, которая подверглась рейдерской атаке, будет считать вопрос урегулированным только после возврата ему всех акций. Конечный же их покупатель, со своей стороны, будет считать ситуацию урегулированной после возврата уплаченных за акции денег. Возможно ли достичь этих двух целей одновременно? На бумаге – да, фактически – вряд ли.

В процессе перепродажи акций, скорее всего, будут участвовать подставные компании, поэтому взыскивать с них необходимо, поскольку цепочка банковских переводов должна привести следствие к деньгам. Но если подставные компании будут оперативно ликвидированы, этот путь возврата денег станет тупиковым.

Так как в основе рейдерства лежит уголовно наказуемое деяние: одно или несколько, то проблему рейдерства нельзя решить предложенным законодателем

путем: утяжеление процедур в акционерном законодательстве не может заменить неотвратимость уголовного наказания для лиц, преступивших закон.

Передел рынка в различных отраслях экономики – нормальное явление, поэтому в будущем недружественное поглощение компаний останется, однако оно должно перестать быть рейдерством. Для этого из процесса недружественного поглощения должна уйти уголовно наказуемая составляющая. Подобное произошло некоторое время назад с процедурой банкротства организации. Напомним, что перед рейдерством именно банкротство организаций использовалось как «легальный» способ отъема бизнеса. Однако после изменения в законодательстве банкротство перестало быть пригодным для этого.

Пересечение гражданского и уголовного процессов может стать существенным препятствием для решения поставленной задачи возврата акций законному владельцу. Практика и опыт, накопленные арбитражными судами в ходе разрешения корпоративных конфликтов, должны быть осознаны (желательно в короткое время) судами общей юрисдикции.

### **4.3. Противостояние рейдерству (захватнической политике)**

Принято считать, что основные войны по поводу собственности уже отгремели в конце прошлого века, а теперь наступил период некоего порядка и здравомыслия<sup>1</sup>. К сожалению, это не совсем так. Процессы насильственного перераспределения собственности не только не прекратились – они даже не замедлились. Изменились только способы и средства противоправного присвоения имущества. И если раньше, на стадии «первоначального накопления капитала», имели место в основном прямо противозаконные методы, а несколько позже использовались процедуры банкротства, то в настоящее время наиболее актуальный способ передела собственности – корпоративный захват. И эффективное противодействие подобному сложному, многоаспектному явлению современной российской хозяйственной и правовой действительности предполагает разработку и последовательную реализацию целого комплекса мер, стратегических и тактических способов защиты.

Чтобы эффективно выстроить систему защиты от враждебного нападения, в первую очередь необходимо определить возможные способы поглощения, которые могут быть применены к компании<sup>2</sup>.

Наиболее распространенными в современной России способами враждебного поглощения стали:

- консолидация (скупка) мелких пакетов акций;
- рейдер организует скупку акций компании с целью последующего ее захвата;

---

<sup>1</sup> Корпоративное плутовство: анатомия проблемы / Шалапугин А. // Управление компанией. – № 6. – 2006.

<sup>2</sup> Защита от враждебного поглощения «по-русски» – управленческие аспекты / Никитин Л. // Управление компанией. – № 7. – 2004.

- допэмиссия (компания-агрессор, будучи миноритарным акционером компании, инициирует дополнительную эмиссию акций, затем выкупает выпущенные акции, чем увеличивает свою долю); такая схема чаще всего применяется в компаниях, где главный акционер – государство, так как чиновника легче заинтересовать голосовать за допэмиссию. В результате после ее выкупа рейдером доля государства снижается до нескольких процентов;

- высокоинтеллектуальное вымогательство, приводящее к захвату активов предприятий – гринмэйл<sup>1</sup> (корпоративный шантаж). Первые упоминания о враждебных корпоративных действиях с целью получения отступных в отношении акционерных компаний в Великобритании относятся к XIX столетию, но термин «гринмэйл» получил широкое распространение только в 80-х годах прошлого столетия и такого определения мошеннической деятельности, как гринмэйл, нет ни в одном официальном разрешенном перечне. Россия познакомилась с этим явлением в середине 1990-х вместе с либерализацией экономики и уже к 2004 г. только в Москве из 37 организаций легкой промышленности, где за последние три года сменились собственники, 20 прекратили свою деятельность; в машиностроении ликвидировано 15 организаций, в пищевой промышленности – 5<sup>2</sup>;

- контроль над менеджментом: рейдер путем подкупа или угроз вносит в устав компании изменения, позволяющие сформировать управления – наблюдательный совет или правление, где большинство руководящих должностей получают представители рейдера или доверенные;

- реприватизационный захват (компания-агрессор спекулирует темой «защиты государственных интересов»): будучи миноритарным акционером ОАО, компания-агрессор добивается в судах отмены приватизации, в результате которой контрольный пакет может перейти к другому собственнику;

- юридический террор (зачастую целью такой операции является получение «отступных»): компания-агрессор организует иски к организации по любым поводам – начиная от экологической обстановки в организации и заканчивая «неправильным» увольнением того или иного работника, организует «проблемы» в прокуратуре, МЧС, санэпидстанции и т. д.;

- захват с помощью регистратора (если независимый регистратор ОАО находится под контролем компании-агрессора): с помощью юридических манипуляций она может препятствовать проведению собрания акционеров ОАО, попытаться собрать свое собрание, даже если у нее всего 10 % акций. В результате длительных тяжб компания-агрессор либо устанавливает контроль над ОАО, либо вынуждает выкупить у него пакет акций за цену, превышающую их реальную стоимость в несколько раз;

- долговой захват (в случае если организация имеет кредиторскую задолженность перед компанией-агрессором или же если компания-агрессор скупил кредиторскую задолженность организации): под предлогом невыплаченного или просроченного кредита компания-агрессор получает решение суда о санации, таким образом, входит в органы управления или же просто забирает организацию с ее

---

<sup>1</sup> Отцом-основателем гринмэйла принято считать американского бизнесмена Кеннета Дарта.

<sup>2</sup> Маетная Е., Шипицина Н. «Московский комсомолец».

имущественным комплексом за долги с помощью силового захвата;

- силовой захват: получив незаконное решение суда, компания-агрессор привлекает для его исполнения исполнительную службу, милицию, спецподразделение МВД, а также собственные охранные структуры, с помощью которых захватывает имущественный комплекс, называет «своего» директора и устанавливают контроль над компанией. Однако в таком «чистом» виде силовой захват встречается редко;

- информационной террор, целью которого чаще всего является также получение «отступных»: компания-агрессор организует информационные кампании в прессе против собственника и митинги возле организации по любым поводам.

Приведем обзорную характеристику системного подхода к защите предприятия.

Системный подход предполагает планомерное использование сочетания нескольких способов защиты, в частности постановку на пути врага оптимального (с точки зрения соотношения «эффективность защиты/затраты на защиту») количества «рогаatok» и их использование в зависимости от намерений и действий потенциальных и реальных агрессоров.

*Стратегические способы защиты* – это способы, предусмотренные долгосрочным планом развития компании. Их применение обуславливает серьезные организационные изменения в системе управления бизнесом (например, переход к холдинговой структуре). Такие способы используются при планомерной организации защиты бизнеса, как правило тогда, когда нападение еще не началось и реальная, зримая угроза поглощения отсутствует.

Тем не менее, большинство активных и динамично развивающихся российских бизнес-структур при формировании своей стратегии развития обязательно учитывают фактор защиты бизнеса.

К *стратегическим способам защиты* относятся, главным образом, мероприятия организационно-управленческого характера: выстраивание корпоративной структуры (структуры организаций, входящих в холдинг, группу компаний), формирование системы внутреннего контроля, организация эффективной системы мотивации топ-менеджеров и др.

*Тактические способы защиты* используются тогда, когда поглощение уже началось, или тогда, когда угроза нападения стала очевидной. Они не требуют серьезных стратегических и организационных новаций. Как правило, это мероприятия юридического характера.

*Управленческие способы защиты* требуют серьезных организационных новаций. Это и переход к холдинговой структуре, и использование сервисных компаний (например, лизинговых). Другие же в революционных изменениях не нуждаются, но требуют формирования регулярной системы менеджмента. Остановимся подробнее на наиболее существенных аспектах регулярного менеджмента, ориентированного на защиту от враждебного поглощения.

Успех превентивной защиты зависит от четкости и слаженности работы компании в целом, ее органов управления и менеджеров как основной движущей силы, преодолевающей любые посягательства. Внутренняя бесконтрольность, нечеткость в разграничении полномочий или излишняя инертность в принятии ре-

шений сами по себе могут привести к отрицательным последствиям, а если они присутствуют в период атаки агрессора, то корабль пойдет ко дну, даже не успев дать бой.

*Юридической основой защиты* компании должны стать скрупулезно разработанные внутренние документы (Устав, Положения об органах управления и т. п.), соответствующие выбранной стратегии защиты. Зачастую к этим документам относятся как к неприятной формальности, повторяя в них императивные нормы корпоративного законодательства. Собственники бизнеса нередко не принимают во внимание, что при угрозе враждебного поглощения им может просто не хватить времени на устранение противоречий в документах и внесение дополнений, необходимых для организации защиты.

В этой связи целесообразно говорить о принятии в обществе защищающего от поглощения устава. Единого рецепта защищающего устава на все случаи жизни и для любого общества быть не может. Однако имеются общие принципы, лежащие в основе разработки такого документа. Начинать надо с определения организационно-правовой формы предприятия. По своей правовой конструкции закрытые акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью изначально имеют большую степень защиты от враждебных поглощений, чем открытые акционерные общества, так как заранее известен и численно ограничен круг акционеров (участников), имеется преимущественное право выкупа акций или отказа в приеме нового участника. Встречаются также достаточно экзотические варианты создания народных предприятий и автономных некоммерческих организаций, однако в этих случаях их «творцы» попадают в зависимость от выбранной организационно-правовой формы предприятия.

В защищающем уставе четко прописывается порядок осуществления сделок с акциями общества, порядок выбора и прекращения (включая досрочное прекращение) полномочий лиц, выступающих от имени общества, порядок внесения изменений в устав. Также исключаются неурегулированные вопросы (например, определение кворума общего собрания или совета директоров по вопросам, относящимся исключительно к их компетенции), закрепляется порядок конвертации привилегированных акций в обыкновенные, облигаций в акции, устанавливается порядок приобретения акций и порядок выкупа акций.

В обществах, где наличие совета директоров не обязательно, возможно введение этого органа и передача ему части полномочий единоличного исполнительного органа (генерального директора). Формирование совета директоров и правления позволяет использовать такой тактический способ защиты, как разумная бюрократизация порядка принятия решений в обществе. Процедурные вопросы принятия стратегически важных для общества решений следует четко регламентировать в положениях об органах управления. В этих документах должны определяться не только полномочия этих органов, но и порядок формирования повестки дня коллегиальных органов управления, порядок представления на рассмотрение выносимых вопросов и информации, порядок принятия решений (в том числе и путем заочного голосования), другие процедурные вопросы.

Разумная бюрократизация системы управления проводится и через регламентацию основных бизнес-процессов компании и наиболее значимых управленче-



ских процедур. Вопросы построения логичных и прозрачных для топ-менеджмента и основных акционеров регламентов управления по направлениям «Продажи и сервис», «Закупки», «Производство и обеспечение качества», «Финансы и экономика», «Инвестиции» сегодня одни из самых актуальных для большинства российских динамично развивающихся компаний.

Важное значение в регламентации управленческих процессов имеет тщательная разработка Положения о порядке заключения договоров. Правильное выстраивание процедуры заключения договора и четкие правовые конструкции наиболее распространенных в компании договоров позволяют в большинстве случаев избежать угрозы совершения работниками компании невыгодных для компании действий.

Современные реалии таковы, что кража или разглашение коммерческой информации могут нанести серьезный ущерб бизнесу, повлечь за собой утечку производственно-технологической информации и «ноу-хау», привести к корпоративным конфликтам, перехвату третьими лицами контроля над компанией, понижению рыночной стоимости не только акций или иных ценных бумаг, но и самой компании и даже к ее банкротству<sup>1</sup>.

*Коммерческая тайна* – важный элемент бизнеса, ее охрана целиком и полностью зависит от своевременно проведенных мероприятий по предотвращению утечки важной информации. Одним из них, безусловно, является установление режима коммерческой тайны. Главное – правильно определить информацию, в отношении которой следует применять данный режим, а также цели, для которых он вводится.

Среди средств *защиты компании от поглощения до публичного объявления о сделке* можно выделить следующие меры, наиболее часто используемые на мировом рынке слияний и поглощений:

а) внесение изменений в устав компании («противоакульки» поправки к уставу – shark repellents). Среди таких изменений выделяют следующие:

- ротация совета директоров: совет делится на несколько частей, при этом каждый год избирается только одна часть;

- сверхбольшинство: утверждение сделки слияния сверхбольшинством акционеров;

- справедливая цена: ограничивает слияния акционерами, владеющими более чем определенной долей акций в обращении, если не платится справедливая цена (определяемая формулой или соответствующей процедурой оценки);

б) изменение места регистрации компании. Учитывая разницу в законодательстве отдельных регионов, выбирается то место для регистрации, где можно проще провести противозахватные поправки к уставу и облегчить себе судебную защиту;

---

<sup>1</sup> Мазавина А. Отражение рейдерских атак // Управление компанией. – № 8. – 2006.

в) «ядовитая пилюля» (poison pill)<sup>1</sup>. Подобные меры применяются компанией в целях уменьшения своей привлекательности для потенциального захватчика. Например, существующие акционеры наделяются правами, которые в случае покупки значительной доли акций захватчиком могут быть использованы для приобретения обыкновенных акций компании по низкой цене – обычно за половину рыночной цены;

г) выпуск акций с более высокими правами голоса. Распространение обыкновенных акций нового класса с более высокими правами голоса позволяет менеджерам компании-«мишени» получить большинство голосов без владения большей долей акций;

д) выкуп с использованием заемных средств – покупка компании или ее подразделения группой частных инвесторов с привлечением высокой доли заемных средств. Акции компании, которую выкупают таким способом, больше не продаются свободно на фондовом рынке. Если при выкупе компании группу инвесторов возглавляют ее менеджеры, такую сделку называют выкупом компании менеджерами.

*Защита компании после публичного объявления о ее поглощении может выражаться в следующем:*

а) защита Пэкмена (Pac-Man defense) – контрнападение на акции захватчика;

б) судебная тяжба. Предполагает судебное разбирательство против захватчика за нарушение антимонопольного законодательства или законодательства о ценных бумагах;

в) слияние с «белым рыцарем» (white knight). Предусматривают объединение с дружественной компанией, которую обычно называют «белым рыцарем».

г) «зеленая броня» (greenmail), заключается в предложении группе инвесторов, угрожающих захватом, об обратном выкупе с премией, то есть предложение о выкупе компанией своих акций по цене, превышающей рыночную (а также, как правило, цену, которую уплатила за эти акции данная группа);

д) заключение контрактов на управление со своим управленческим персоналом, в которых предусматривается высокое вознаграждение за работу руководства. Это служит эффективным средством увеличения цены поглощаемой компании, так как стоимость «золотых парашютов» (golden parachutes) в этом случае существенно возрастает;

е) реструктуризация активов – покупка активов, которые не понравятся захватчику или создадут антимонопольные проблемы;

ж) реструктуризация обязательств – выпуск акций для дружественной третьей стороны или увеличение числа акционеров, выкуп акций с премией у существующих акционеров.

Перечисленные средства защиты от враждебных поглощений, – это лишь часть применяемых в мировой практике. Приведем еще некоторые из них:

---

<sup>1</sup> Способ был изобретен корпоративным юристом Мартином Липтоном (Martin Lipton), который впервые его опробовал в 1982 г. с целью защиты компании <Эль Пасо Электрик> (El Paso Electric) от поглощения со стороны Джeneral American Ойл (General American Oil).

а) «макаронная оборона» (*macaroni defense*) эффективна, когда компания-«мишень» выпускает на большую сумму облигации, которые по условию выпуска должны быть погашены досрочно по более высокой цене в случае поглощения компании. Следовательно, стоимость погашения облигаций возрастает, когда над компанией нависает угроза поглощения (подобно тому, как макароны разбухают во время варки), делая поглощение чрезмерно дорогим;

б) «политика выжженной земли» (*scorched-earth policy*). Метод, используемый компанией-«мишенью» для того, чтобы сделаться менее привлекательной для покупателя. Например, она может согласиться на продажу наиболее привлекательных частей своего бизнеса, называемых «драгоценностями короны» (*crown jewels*), или назначить выплату всех задолженностей немедленно после слияния компаний;

в) «белая броня» (*whitemail*). Суть этого метода заключается в том, что компания-«мишень» продает большое число своих акций дружественной компании по цене ниже рыночной. Это ставит потенциального «захватчика» в положение, когда он должен будет купить примерно столько же акций, но по «вздутой» цене, чтобы захватить контроль над компанией. Этот метод помогает действующему руководству компании сохранять свое положение;

г) «белый кавалер» (*white squire*) – брокер, приобретающий меньше акций, чем в контрольном пакете компании.<sup>1</sup>

Многие агрессоры при скупке наиболее интересных активов действуют по принципу: «Зачем покупать компанию, если можно купить ее менеджмент?». Действительно, если в компании не построена действенная система независимого мониторинга ее финансово-хозяйственной деятельности (иначе говоря, система экономической безопасности бизнеса, система внутреннего контроля), реализовать этот принцип агрессору будет не так уж и сложно.

Система мониторинга традиционно реализуется через создание собственно службы текущего мониторинга (службы экономической безопасности) и контрольно-ревизионной службы, к задачам которой относится проведение комплексных проверок соблюдения установленных в компании процедур управления.

Создавая систему защиты, следует избегать тотальной бюрократизации процедур и жесткого контроля за их соблюдением, надо всегда помнить, что сама по себе система не может обеспечить действенной защиты бизнеса. Так как в основе любой системы управления коллективом в бизнесе лежит *правильная мотивация – менеджеров и ведущих специалистов*, то одним из действенных механизмов защиты бизнеса будет создание системы мотивации, ориентирующей менеджмент компании на рост стоимости и эффективности бизнеса. В западном бизнес-сообществе широко распространены схемы партнерского участия топ-менеджеров и ключевых специалистов в бизнесе (опционы, механизмы отложенного дохода, «парашюты»). В современной России эти механизмы почти не применяются, а это свидетельствует скорее о недостаточном развитии культуры корпоративного

---

<sup>1</sup> Заикин В., Калашников Г. Механизмы защиты компаний / Заикин В., Калашников Г. // Управление компанией. – № 7. – 2004.

управления, чем о принципиальной невозможности использования этих схем на отечественной почве<sup>1</sup>.

Российская практика корпоративных слияний и поглощений формировалась на фоне неразвитой правовой базы в области корпоративного права и отсутствия исторически сложившихся, эволюционных экономических отношений, что и сделало враждебные поглощения наиболее эффективным методом корпоративной стратегии в России. По сути, методы враждебных поглощений и соответствующие меры защиты, применяемые в России на начальном этапе становления государственности, претерпели определенные изменения только благодаря развитию корпоративного законодательства. Исключительно в связи с этим процессом некоторые средства, применяемые для защиты от враждебных поглощений, уже не могут быть столь же эффективными, как на заре становления корпоративного рынка России. В результате новых законодательных изменений средства защиты от враждебных поглощений, применяемые в России, перестали носить исключительно административный характер и приближаются к средствам защиты, широко используемым во всем мире.

Ниже мы рассмотрим наиболее распространенные в России экономические и правовые методы сопротивления потенциальному захватчику, которые используются руководством (акционерами) компании-«мишени»:

а) покупка акций компаниями, принадлежащими руководству, или выкуп компанией собственных акций, в том числе с последующей их продажей работникам и администрации (принадлежащих ей компаний) для увеличения доли «инсайдеров» в ущерб внешним акционерам. Такая стратегия получила широкое распространение в России во второй половине 1990-х гг.

б) контроль за реестром акционеров, а также ограничение доступа к реестру акционеров или манипуляции им, что эффективно при комплексных мерах защиты. Использование этого метода без каких-либо дополнительных средств не может предотвратить поглощение, но благодаря комплексным мероприятиям, в число которых входит и жесткий контроль реестра акционеров может предотвратить поглощение;

в) изменение размера уставного капитала компании посредством целенаправленного уменьшения («разводнения») доли конкретных «чужих» акционеров путем размещения акций новых эмиссий на льготных условиях среди администрации и работников, а также дружественных внешних и псевдовнешних акционеров. Этот метод широко применяется в первую очередь с целью консолидации, создания максимально управляемой корпоративной структуры. Таким образом, уменьшается риск поглощения за счет слаженных действий всех структурных подразделений компании;

г) привлечение местных властей для введения административных ограничений деятельности «чужих» посредников и компаний, скупающих акции работников бюджетобразующей компании – объекта атаки;

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Асаул, А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / Асаул А.Н., Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П. – СПб: Гуманистика, 2006. – 216с.

д) судебные иски о признании недействительными определенных сделок с акциями, поддерживаемые местными властями. В качестве примера можно назвать корпоративные войны, развернувшиеся за крупнейшие лесопромышленные объекты России.

Список используемых в России средств защиты от враждебного поглощения не ограничивается мерами, перечисленными выше, так как арсенал методов поглощения постоянно пополняется. Следует еще раз подчеркнуть российские особенности средств защиты:

а) «шантаж» местных властей руководством в случае, если компания является бюджетобразующей;

б) введение различных материальных и административных санкций по отношению к работникам-акционерам, намеревающимся продать свои акции «постороннему» покупателю;

в) формирование двоевластия в компании (два общих собрания, два совета директоров, два генеральных директора);

г) вывод активов или реорганизация компании с выделением ликвидных активов в отдельные структуры и т. д.

На данном этапе развития российского рынка корпоративных слияний и поглощений очевидна национальная составляющая, отражающая особенности развития рыночных отношений в стране. Большинство средств защиты от враждебных поглощений, применяемых в России, не могут быть однозначно квалифицированы в соответствии с признанными мировыми институтами корпоративного поглощения, так как не только спектр средств получения контроля над компанией-«мишенью», но и средства защиты от такого поглощения не подпадают под стандартные критерии, принятые в международной практике. Тем не менее, необходимо отметить безусловно позитивный сдвиг в российском корпоративном законодательстве.

#### **4.4. Информационная безопасность**

*Под информационной безопасностью понимается защищенность информации и поддерживающей инфраструктуры от случайных или преднамеренных воздействий естественного или искусственного характера, чреватых нанесением ущерба владельцам или пользователям информации и поддерживающей инфраструктуры. С методологической точки зрения правильный подход к проблемам информационной безопасности начинается с выявления субъектов и интересов субъектов, связанных с использованием информационных систем.*

Информационная безопасность не сводится исключительно к защите информации. Субъект информационных отношений может пострадать (понести убытки) не только от несанкционированного доступа, но и от поломки системы, вызвавшей перерыв в обслуживании клиентов. Более того, для многих открытых организаций (например, учебных) собственно защита информации не стоит на первом месте.



Для того чтобы освоить основы обеспечения информационной безопасности, необходимо владеть понятийным аппаратом. Раскрытие некоторых ключевых терминов не самоцель, важно формирование начальных представлений о целях и задачах защиты информации.

*Под безопасностью* информации понимается такое ее состояние, при котором исключается возможность просмотра, изменения или уничтожения информации лицами, не имеющими на это права, а также утечки за счет побочных электромагнитных излучений и наводок, специальных устройств перехвата (уничтожения) при передаче между объектами вычислительной техники.

*Под защитой* информации понимается совокупность мероприятий, направленных на обеспечение конфиденциальности и целостности обрабатываемой информации, а также доступности информации для пользователей.

*Конфиденциальность* – сохранение в секрете критичной информации, доступ к которой ограничен узким кругом пользователей (отдельных лиц или организаций).

*Целостность* – свойство, при наличии которого информация сохраняет заранее определенные вид и качество.

*Доступность* – такое состояние информации, когда она находится в том виде и месте, какие необходимы пользователю, и в то время, когда она ему необходима.

*Целью защиты информации* является сведение к минимуму потерь в управлении, вызванных нарушением целостности данных, их конфиденциальности или недоступности информации для потребителей.

Приведенная совокупность определений достаточна для формирования общего, пока еще абстрактного взгляда на построение системы информационной безопасности. Для уменьшения степени абстракции и формирования более детального замысла необходимо знание основных принципов организации системы информационной безопасности.

*Принципы построения системы информационной безопасности.* Современный опыт решения проблем информационной безопасности показывает, что для достижения наибольшего эффекта при организации защиты информации необходимо руководствоваться рядом принципов.

*Первым* и наиболее важным является *принцип непрерывности совершенствования и развития системы информационной безопасности.* Суть этого принципа заключается в постоянном контроле функционирования системы, в выявлении ее слабых мест, возможных каналов утечки информации и несанкционированного доступа, обновлении и дополнении механизмов защиты в зависимости от изменения характера внутренних и внешних угроз, обосновании и реализации на этой основе наиболее рациональных методов, способов и путей защиты информации. Таким образом, обеспечение информационной безопасности не может быть разовым мероприятием.

*Вторым* является *принцип комплексного использования всего арсенала имеющихся средств защиты во всех структурных элементах производства и на всех этапах технологического цикла обработки информации.* Комплексный характер

защиты информации обусловлен действиями злоумышленников. Здесь правомерно утверждение, что оружие защиты должно быть адекватно оружию нападения.

Кроме того, наибольший эффект достигается в том случае, когда все используемые средства, методы и мероприятия объединяются в единый, целостный механизм – *систему информационной безопасности*. Только в этом случае появляются системные свойства, не присущие ни одному из отдельных элементов системы защиты, а также возможность управлять системой, перераспределять ее ресурсы и применять современные методы повышения эффективности ее функционирования.

Можно определить систему информационной безопасности как *организованную совокупность органов, средств, методов и мероприятий, обеспечивающих защиту информации от разглашения, утечки и несанкционированного доступа*.

Важнейшими условиями обеспечения безопасности являются законность, достаточность, соблюдение баланса интересов личности и организации, высокий профессионализм представителей службы информационной безопасности, подготовка пользователей и соблюдение ими всех установленных правил сохранения конфиденциальности, взаимная ответственность персонала и руководства, взаимодействие с государственными правоохранительными органами.

Без соблюдения этих условий никакая система информационной безопасности не может обеспечить требуемого уровня защиты. С позиций системного подхода для реализации приведенных принципов процесс и сама система защиты информации должны отвечать некоторой совокупности требований.

Защита информации должна быть:

*централизованной*: необходимо иметь в виду, что процесс управления всегда централизован, в то время как структура системы, реализующей этот процесс, должна соответствовать структуре защищаемого объекта;

*плановой*: планирование осуществляется для создания взаимодействия всех подразделений организаций в интересах реализации принятой политики безопасности; каждая служба, отдел, направление разрабатывают детальные планы защиты информации в сфере своей компетенции с учетом общей цели организации;

*конкретной и целенаправленной*: защите подлежат абсолютно конкретные информационные ресурсы, представляющие интерес для конкурентов;

*активной*: защищать информацию необходимо с достаточной степенью настойчивости и целеустремленности. Это требование предполагает наличие в составе системы информационной безопасности средств прогнозирования, экспертных систем и других инструментов, позволяющих реализовать наряду с принципом «обнаружить и устранить» принцип «предвидеть и предотвратить»;

*надежной и универсальной*, охватывать весь технологический комплекс информационной деятельности объекта: методы и средства защиты должны надежно перекрывать все возможные каналы утечки информации и противодействовать способам несанкционированного доступа независимо от формы представления информации, языка ее выражения и вида носителя, на котором она закреплена;

*нестандартной* (по сравнению с другими организациями), разнообразной по используемым средствам;

*открытой* для изменения и дополнения мер обеспечения безопасности информации;

*экономически эффективной*: затраты на систему защиты не должны превышать размеры возможного ущерба.

Наряду с основными требованиями существует ряд устоявшихся рекомендаций, которые будут полезны создателям систем информационной безопасности:

средства защиты должны быть просты для технического обслуживания и «прозрачны» для пользователей;

каждый пользователь должен иметь минимальный набор привилегий, необходимых для работы;

возможность отключения защиты в особых случаях, например, когда механизмы защиты реально мешают выполнению работ;

независимость системы защиты от субъектов защиты;

разработчики должны учитывать враждебность окружения (то есть предполагать, что пользователи имеют наихудшие намерения, будут совершать серьезные ошибки и искать пути обхода механизмов защиты);

в организации не должно быть излишней информации о существовании механизмов защиты.

Все перечисленные позиции следует положить в основу формирования системы защиты информации.

Теперь, владея основными концептуальными положениями, необходимо освоить механизм выработки детальных предложений по формированию политики и построению системы информационной безопасности.

*Последовательность действий при разработке системы обеспечения информационной безопасности объекта.* Прежде чем приступать к разработке системы информационной безопасности, необходимо определить, что же для организации (физического лица) является интеллектуальной собственностью.

С точки зрения делового человека, интеллектуальной собственностью являются информационные ресурсы, знания, которые помогают ему эффективно разрабатывать и изготавливать новую продукцию, выгодно продавать товар или каким-то другим образом увеличивать свою прибыль. Способ управления производством, технологический процесс, список клиентов, профиль научных исследований, анализ конкурентоспособности – вот лишь некоторые примеры.

Незнание того, что составляет интеллектуальную собственность, есть уже шаг к потерям финансовым, моральным и материальным. Именно с этого надо начинать создание системы защиты информации. Затем, вне зависимости от размеров организации и специфики ее информационной системы, необходимо:

определить границы управления информационной безопасностью объекта;

провести анализ уязвимости;

выбрать контрмеры, обеспечивающие информационную безопасность;

определить политику информационной безопасности;

проверить систему защиты;

составить план защиты;

реализовать план защиты (управление системой защиты).

### *Определение границ управления информационной безопасностью объекта.*

Целью этого этапа является определение всех возможных «болевых точек» объекта, которые могут доставить неприятности с точки зрения безопасности информационных ресурсов, представляющих для организации определенную ценность.

Для работ на данном этапе должны быть собраны следующие сведения:

1. Перечень сведений, составляющих коммерческую или служебную тайну.
2. Организационно-штатная структура организации.
3. Характеристика и план объекта, размещение средств вычислительной техники и поддерживающей инфраструктуры.

На плане объекта указывается порядок расположения административных зданий, производственных и вспомогательных помещений, различных строений, площадок, складов, стендов и подъездных путей с учетом масштаба изображения.

Дополнительно на плане указываются структура и состав автоматизированной системы, помещения, в которых имеются технические средства обработки критичной информации с учетом их расположения. Указываются также контуры вероятного установления информационного контакта с источником излучений по видам технических средств наблюдения с учетом условий среды, по времени и месту.

4. Перечень и характеристика используемых автоматизированных рабочих мест, серверов, носителей информации.

5. Описание информационных потоков, технология обработки информации и решаемые задачи, порядок хранения информации. Для решаемых задач должны быть построены модели обработки информации в терминах ресурсов.

6. Используемые средства связи (цифровая, голосовая и т. д.). Знание элементов системы дает возможность выделить критичные ресурсы и определить степень детализации будущего обследования. Инвентаризация информационных ресурсов должна производиться исходя из последующего анализа их уязвимости. Чем качественнее будут проведены работы на этом этапе, тем выше будет достоверность оценок на следующем.

В результате должен быть составлен документ, в котором зафиксированы границы системы, перечислены ресурсы, подлежащие защите, дана система критериев для оценки их ценности. В идеале такой документ должен включать информационно-логическую модель объекта, иллюстрирующую технологию обработки критичной информации с выделением вероятных точек уязвимости, по каждой из которых необходимо иметь полную характеристику. Такая модель является базой, а ее полнота – залогом успеха на следующем этапе построения системы информационной безопасности.

**Анализ уязвимости.** По сути, это самый главный этап во всей работе. От того, насколько полно и правильно будет проанализировано состояние защищенности информационных ресурсов, зависит эффективность всех последующих мероприятий.

Необходимо рассмотреть все возможные угрозы и оценить размеры возможного ущерба.

Под угрозой (риском) следует понимать реальные или возможные действия или условия, приводящие к хищению, искажению, изменению или уничтожению

информации в информационной системе, а также приводящие к прямым материальным убыткам за счет воздействия на материальные ресурсы.

Анализируемые виды угроз следует выбирать из соображений здравого смысла, но в пределах выбранных видов необходимо провести максимально полное рассмотрение.

Оценивая вероятность осуществления угроз, целесообразно учитывать не только среднестатистические данные, но и специфику конкретных информационных систем.

Для проведения анализа уязвимости исследователю целесообразно иметь в своем распоряжении модели каналов утечки информации и несанкционированного доступа, методики определения вероятности информационного контакта, модель нарушителя, перечень возможностей информационных инфекций, способы применения и тактико-технические возможности технических средств ведения разведки, методику оценки информационной безопасности.

Анализ уязвимости начинается с выбора анализируемых объектов и определения степени детальности их рассмотрения.

На этом этапе большую помощь может оказать разработанная инфологическая структура объекта.

Для определения объектов защиты удобно рассматривать АСУ как четырехуровневую систему.

Внешний уровень характеризуется информационными, главным образом сетевыми, сервисами, предоставляемыми данной системой, и аналогичными сервисами, запрашиваемыми другими подсистемами. На этом уровне должны отсекаются как попытки внешнего несанкционированного доступа к ресурсам подсистемы, так и попытки обслуживающего персонала АСУ несанкционированно переслать информацию в каналы связи.

Сетевой уровень связан с доступом к информационным ресурсам внутри локальных сетей. Безопасность информации на этом уровне обеспечивается средствами проверки подлинности пользователей и разграничением доступа к ресурсам локальной сети (идентификация, аутентификация и авторизация).

Защите системных ресурсов должно уделяться особое внимание, поскольку несанкционированный доступ к ним может сделать бессмысленными прочие меры безопасности.

На каждом уровне определяются уязвимые элементы. Уязвимым является каждый компонент информационной системы. Но в сферу анализа невозможно включить каждый байт. Приходится останавливаться на некотором уровне детализации, отдавая себе отчет в приближенности оценки. Для новых систем предпочтительен детальный анализ. Старая система, подвергшаяся небольшим модификациям, может быть проанализирована только с точки зрения оценки влияния новых элементов на безопасность всей системы.

Следующим шагом на пути анализа уязвимости является моделирование каналов утечки информации и НСД.

Любые технические средства по своей природе потенциально обладают каналами утечки информации. Под каналом утечки информации принято понимать физический путь от источника конфиденциальной информации, по которому воз-



можно утечка охраняемых сведений, к злоумышленнику. Для возникновения (образования, установления) канала утечки информации необходимы определенные пространственные, энергетические и временные условия, а также соответствующие средства приема и фиксации информации на стороне злоумышленника.

Применительно к практике каналы утечки информации можно разделить на следующие группы:

визуально-оптические;

акустические (включая и акустико-преобразовательные);

электромагнитные (включая магнитные и электрические);

материально-вещественные (бумага, фото-, магнитные носители, производственные отходы различного вида).

Основная задача моделирования каналов утечки информации и соответствующих способов несанкционированного доступа к источникам конфиденциальной информации на конкретном объекте защиты – это выявление особенностей, характеристик, условий возникновения каналов и, в результате, получение новых знаний, необходимых для построения системы защиты информации.

Основное требование к модели – адекватность, то есть степень соответствия разработанной модели реально протекающим процессам. Любая модель канала утечки информации должна показывать не только сам путь, но и возможность (вероятность) установления информационного контакта. Вероятность установления информационного контакта – численная величина, определяемая пространственными, временными и энергетическими условиями и характеристиками средства наблюдения. Условия установления информационного контакта можно представить в виде обобщенной модели.

Разнообразие источников конфиденциальной информации, способов несанкционированного доступа к ним и средств реализации несанкционированного доступа в конкретных условиях требует разработки частных моделей каждого варианта информационного контакта и оценки вероятности его возникновения. Имея определенные методики, можно рассчитать возможность такого контакта в конкретных условиях.

Главная ценность подобных методик заключается в возможности варьирования аргументов функции (мощность излучения, высота и коэффициент концентрации антенны и т. п.) в интересах достижения минимальных значений вероятности установления информационного контакта, а значит, и в поиске совокупности способов снижения ее значений. Для анализа уязвимости информационных ресурсов необходимо выявить каналы утечки информации, хорошо представлять облик нарушителя и вероятные способы его действий, намерения, а также возможности технических средств получения информации по различным каналам. Только совокупность этих знаний позволит адекватно среагировать на возможные угрозы и, в конце концов, выбрать соответствующие средства защиты.

Сами же действия нарушителя во многом определяются надежностью системы защиты информации, так как для достижения своих целей он должен приложить некоторые усилия, затратить определенные ресурсы. Если система защиты достаточно надежна, его затраты будут чрезмерно высоки и он откажется от своего замысла.

Поэтому представляется целесообразным разработать наиболее вероятный сценарий осуществления противоправных действий по доступу к информации в конкретной системе, одной из важнейших составляющих которого и является модель нарушителя. Наличие такого сценария, который должен постоянно корректироваться на основе новых знаний о возможностях нарушителя, после изменений в системе защиты и на основе анализа причин произошедших нарушений, позволит либо повлиять на сами причины нарушения, либо точнее определить требования к системе защиты от данного вида нарушений.

Основные контуры модели нарушителя определены в руководящем документе Гостехкомиссии России «Концепция защиты средств вычислительной техники и автоматизированных систем от несанкционированного доступа к информации».

Кроме уровня знаний нарушителя, его квалификации, подготовленности к реализации своих замыслов, для формирования наиболее полной модели нарушителя необходимо определить:

категорию лиц, к которой может принадлежать нарушитель;

мотивы действий нарушителя (преследуемые нарушителем цели);

техническую оснащенность и используемые для совершения нарушения методы и средства;

предполагаемое место и время осуществления незаконных действий нарушителя;

ограничения и предположения о характере возможных действий.

Результаты исследований причин нарушений (по данным Datapro Information Services Group и других организаций) говорят об одном: главный источник нарушений – внутри самой автоматизированной системы: 75-85 % нарушений совершаются самими служащими организации, имеющими доступ к ее системе, и только 15-25 % нарушений совершаются лицами со стороны.

*Внутренними* нарушителями могут быть: пользователи (операторы) системы; персонал, обслуживающий технические средства (инженеры, техники и т. п.); сотрудники отделов разработки и сопровождения программного обеспечения (прикладные и системные программисты); технический персонал, обслуживающий здания и имеющий доступ в помещения; руководители различных уровней.

*Внешними* нарушителями могут быть: клиенты (представители сторонних организаций, граждане); представители организаций, с которыми осуществляется взаимодействие; лица, случайно или умышленно нарушившие пропускной режим; любые лица за пределами контролируемой зоны.

При формировании модели нарушителя и оценке риска от действий персонала необходимо дифференцировать всех сотрудников по возможности доступа к системе и, следовательно, по потенциальному ущербу от каждой категории пользователей. Например, оператор или программист автоматизированной банковской системы может нанести несравненно больший ущерб, чем обычный пользователь, тем более непрофессионал.

Таким образом, каждый пользователь в соответствии со своей категорией риска может нанести больший или меньший ущерб системе. Необходимо учитывать, что пользователи различных категорий различаются не только по степени риска, но и по тому, какому элементу системы они угрожают больше всего. Так можно

оценить степень риска данной категории пользователей относительно данного элемента системы и представить результаты анализа в виде таблицы соответствий.

Приведенный подход к категорированию персонала системы по степени риска должен использоваться для определения возможностей каждого типа нарушителя по незаконному доступу к информации, циркулирующей в АСУ. Наличие такой информации, безусловно, облегчит дальнейшую работу по проектированию системы и ее эксплуатации.

При формировании модели нарушителя следует уделять особое внимание личности нарушителя. Это поможет разобраться в побудительных мотивах и принять соответствующие меры для уменьшения вероятности совершения нарушений.

В целях овладения конфиденциальной информацией нарушители широко используют современные технические средства, обеспечивающие реализацию рассмотренных способов несанкционированного доступа к объектам и источникам охраняемых сведений.

По технической оснащенности и используемым методам и средствам нарушители подразделяются:

на применяющих пассивные средства (средства перехвата без модификации компонентов системы);

на использующих только штатные средства и недостатки системы защиты для ее преодоления (несанкционированные действия с использованием разрешенных средств);

на применяющих методы и средства активного воздействия (модификация и подключение дополнительных технических средств, подключение к каналам передачи данных, внедрение программных закладок и использование специальных инструментальных и технологических программ).

Приведенная классификация предусматривает постоянное обновление информации о характеристиках технических и программных средств ведения разведки и обеспечения доступа к информации.

Незаконные действия нарушитель может осуществлять:

в разное время (в процессе функционирования, во время работы компонентов системы, во время плановых перерывов в работе, в нерабочее время, в перерывы для обслуживания и ремонта и т. п.);

с разных мест (из-за пределов контролируемой зоны; внутри контролируемой зоны, но без доступа в выделенные для размещения компонентов помещения; внутри выделенных помещений, но без доступа к техническим средствам; с доступом к техническим средствам и с рабочих мест конечных пользователей; с доступом в зону данных, архивов и т. п.; с доступом в зону управления средствами обеспечения безопасности).

Учет места и времени действий злоумышленника также позволит конкретизировать его возможности и учесть их для повышения качества системы защиты информации.

Определение значений возможных характеристик нарушителей в значительной степени субъективно. Модель нарушителя, построенная с учетом особенно-

стей конкретной предметной области и технологии обработки информации, может быть представлена несколькими вариантами его облика.

Совокупность моделей действий нарушителя может быть полезной с точки зрения прогнозирования возможных событий во всем разнообразии складывающихся ситуаций, для предотвращения действий нарушителя, построения надежной системы защиты информации, использования современных средств интеллектуальной поддержки для управления системой защиты.

Теперь в руках исследователя есть все исходные данные для оценки потерь (возможного ущерба). Желательно, чтобы эта оценка была количественной. Для оценки потерь могут быть использованы как точные методы современной математики, так и методы экспертных оценок, которые весьма широко используются при решении подобных задач.

Оценивая тяжесть ущерба, необходимо иметь в виду: непосредственные расходы на замену оборудования, анализ и исследование причин и величины ущерба, восстановление информации и функций АС по ее обработке; косвенные потери, связанные со снижением банковского доверия, потерей клиентуры, подрывом репутации, ослаблением позиций на рынке.

Естественно, информационные потери требуют расходов на их восстановление, что приводит к временным задержкам, вызывающим соответствующие претензии пользователей, потерю интересов, а иногда и финансовые санкции.

Для оценки потерь необходимо описать сценарий действий трех сторон: нарушителя – по использованию добытой информации, службы информационной безопасности – по предотвращению последствий и восстановлению нормального функционирования системы и третьей стороны.

Оценив потери по каждой из вероятных угроз, необходимо определить стратегию управления рисками. При этом возможно несколько подходов:

уменьшение риска (многие риски могут быть существенно уменьшены путем использования весьма простых и дешевых контрмер);

уклонение от риска (от некоторых классов рисков можно уклониться; например, вынесение Web-сервера организации за пределы локальной сети позволяет избежать риска несанкционированного доступа в локальную сеть со стороны Web-клиентов);

изменение характера риска (можно принять некоторые меры, например страхование отдельных рисков);

принятие риска (не все риски могут быть уменьшены до пренебрежимо малой величины). Возможна ситуация, когда для уменьшения риска не существует эффективных и приемлемых по цене мер. В этом случае приходится поднимать планку приемлемого риска и переносить центр тяжести на смягчение последствий и выработку планов восстановления после аварий, стихийных бедствий и иных происшествий.

На практике, после принятия стандартного набора контрмер, ряд рисков уменьшается, но остается все еще значимым. Необходимо знать остаточную величину риска. Если какие-либо риски оказались недопустимо высокими, необходимо реализовать дополнительные защитные меры.

Проведение анализа рисков и оценки потерь требует глубоких системных знаний и аналитического мышления во многих смежных областях защиты информации. Без таких знаний невозможно будет впоследствии построить надежную систему информационной безопасности на выделенные средства и в заданные сроки.

По результатам работ, на этапе анализа уязвимости должно быть подготовлено экспертное заключение о защищенности информационных ресурсов на объекте, включающее в себя:

модели каналов утечки информации и несанкционированного доступа;

методики определения вероятностей установления информационного контакта для внешних нарушителей;

сценарии возможных действий нарушителя по каждому из видов угроз, учитывающие модель нарушителя, возможности системы защиты информации и технических средств разведки, а также действия нарушителя после ознакомления с информацией, ее искажения или уничтожения.

Руководство предприятия или организации, как правило, ожидает точной количественной оценки защищенности информационных ресурсов на объекте. Не всегда удается получить такие оценки, однако можно вычлениить наиболее уязвимые участки и сделать прогноз о возможных проявлениях описанных в отчете угроз.

#### **4.5. Защита информационных ресурсов и повышение информационной безопасности**

Предпринимаемые меры защиты должны быть адекватны вероятности осуществления данного типа угрозы и потенциальному ущербу, который может быть нанесен в том случае, если угроза осуществится (включая затраты на защиту от нее).

Необходимо иметь в виду, что многие меры защиты требуют достаточно больших вычислительных ресурсов, что в свою очередь существенно влияет на процесс обработки информации. В связи с этим, современный подход к решению этой проблемы заключается в применении в АСУ принципов ситуационного управления защищенностью информационных ресурсов. Суть такого подхода заключается в том, что требуемый уровень безопасности информации устанавливается в соответствии с ситуацией, определяющей соотношение между ценностью перерабатываемой информации, затратами (снижением производительности АСУ, дополнительным расходом оперативной памяти и др.), которые необходимы для достижения этого уровня, и возможными суммарными потерями (материальными, моральными и др.) от искажения и несанкционированного использования информации.

Необходимые характеристики защиты информационных ресурсов определяются в ходе ситуационного планирования при непосредственной подготовке технологического процесса защищенной обработки информации с учетом сложившейся ситуации, а также (в сокращенном объеме) во время процесса обработки. Выбирая защитные меры, приходится учитывать не только прямые расходы на закупку оборудования и программ, но и расходы на внедрение новинки, на обуче-



ние и переподготовку персонала. Важным обстоятельством является совместимость нового средства со сложившейся аппаратно-программной структурой объекта.

Зарубежный опыт в области защиты интеллектуальной собственности и отечественный опыт в защите государственных секретов показывает, что *эффективной может быть только комплексная защита, сочетающая в себе такие направления защиты, как правовое, организационное и инженерно-техническое.*

*Правовое направление* предусматривает формирование совокупности законодательных актов, нормативно-правовых документов, положений, инструкций, руководств, требования которых являются обязательными в рамках сферы их деятельности в системе защиты информации.

*Организационное направление* – это регламентация производственной деятельности и взаимоотношений исполнителей на нормативно-правовой основе таким образом, что разглашение, утечка и несанкционированный доступ к конфиденциальной информации становятся невозможными или существенно затрудняются за счет проведения организационных мероприятий.

По мнению специалистов, организационные мероприятия играют большую роль в создании надежного механизма защиты информации, так как возможности несанкционированного использования конфиденциальных сведений в значительной мере обусловлены не техническими аспектами, а злоумышленными действиями, нерадивостью, небрежностью и халатностью пользователей или персонала защиты.

К *организационным* мероприятиям относятся:

- мероприятия, осуществляемые при проектировании, строительстве и оборудовании служебных и производственных зданий и помещений;
- мероприятия, осуществляемые при подборе персонала;
- организация и поддержание надежного пропускного режима, охраны помещений и территории, контроля за посетителями;
- организация хранения и использования документов и носителей конфиденциальной информации;
- организация защиты информации;
- организация регулярного обучения сотрудников.

Одним из основных компонентов организационного обеспечения информационной безопасности компании является Служба информационной безопасности (СИБ – орган управления системой защиты информации). Именно от профессиональной подготовленности сотрудников службы информационной безопасности, наличия в их арсенале современных средств управления безопасностью во многом зависит эффективность мер по защите информации. Ее штатная структура, численность и состав определяются реальными потребностями компании, степенью конфиденциальности ее информации и общим состоянием безопасности.

Основная цель функционирования СИБ: используя организационные меры и программно-аппаратные средства, избежать или хотя бы свести к минимуму возможность нарушения политики безопасности, в крайнем случае, вовремя заметить и устранить последствия нарушения.

Для обеспечения успешной работы СИБ необходимо определить ее права и обязанности, а также правила взаимодействия с другими подразделениями по вопросам защиты информации на объекте. Численность службы должна быть достаточной для выполнения всех возлагаемых на нее функций. Желательно, чтобы штатный состав службы не имел обязанностей, связанных с функционированием объекта защиты. Службе информационной безопасности должны быть обеспечены все условия, необходимые для выполнения своих функций.

Ядром *инженерно-технического направления* являются программно-аппаратные средства защиты информации, к которым относятся механические, электромеханические, электронные, оптические, лазерные, радио- и радиотехнические, радиолокационные и другие устройства, системы и сооружения, предназначенные для обеспечения безопасности и защиты информации.

Под программным обеспечением безопасности информации понимается совокупность специальных программ, реализующих функции защиты информации и режима функционирования.

Сформированная совокупность правовых, организационных и инженерно-технических мероприятий выливается в соответствующую политику безопасности.

Политика безопасности определяет облик системы защиты информации в виде совокупности правовых норм, организационных (правовых) мер, комплекса программно-технических средств и процедурных решений, направленных на противодействие угрозам с целью исключения или минимизации возможных последствий проявления информационных воздействий. После принятия того или иного варианта политики безопасности необходимо оценить уровень безопасности информационной системы. Естественно, что оценка защищенности производится по совокупности показателей, основными из которых являются стоимость, эффективность, реализуемость.

Задача оценки вариантов построения системы защиты информации достаточно сложная, требующая привлечения современных математических методов многопараметрической оценки эффективности, к ним относятся: метод анализа иерархий, экспертные методы, метод последовательных уступок и ряд других.

Когда намеченные меры приняты, необходимо проверить их действенность, то есть убедиться, что остаточные риски стали приемлемыми. Если это на самом деле так, то можно намечать дату ближайшей переоценки. В противном случае, придется проанализировать допущенные ошибки и провести повторный сеанс анализа уязвимости с учетом изменений в системе защиты.

После того как сформирован возможный сценарий действий нарушителя, возникает необходимость проверки системы защиты информации. Такая проверка называется «тестирование на проникновение». Цель – предоставление гарантий того, что для неавторизованного пользователя не существует простых путей обойти механизмы защиты.

Один из возможных способов аттестации безопасности системы – приглашение хакеров для взлома без предварительного уведомления персонала сети. Для этого выделяется группа из двух-трех человек, имеющих высокую профессиональную подготовку. Хакерам предоставляется в распоряжение автоматизирован-

ная система в защищенном исполнении, и группа в течение 1–3 месяцев пытается найти уязвимые места и разработать на их основе тестовые средства для обхода механизмов защиты. Наемные хакеры представляют конфиденциальный доклад по результатам работы с оценкой уровня доступности информации и рекомендациями по улучшению защиты.

Наряду с таким способом используются программные средства тестирования.

На этапе *составления плана защиты*, в соответствии с выбранной политикой безопасности разрабатывается план его реализации. План защиты является документом, вводящим в действие систему защиты информации, который утверждается руководителем организации.

Планирование связано не только с наилучшим использованием всех возможностей, которыми располагает компания, в том числе выделенных ресурсов, но и с предотвращением ошибочных действий, могущих привести к снижению эффективности предпринятых мер по защите информации.

План защиты информации на объекте должен включать:

- описание защищаемой системы (основные характеристики защищаемого объекта: назначение объекта, перечень решаемых задач, конфигурация, характеристики и размещение технических средств и программного обеспечения, перечень категорий информации (пакетов, файлов, наборов и баз данных, в которых они содержатся), подлежащих защите, и требований по обеспечению доступа, конфиденциальности, целостности этих категорий информации, список пользователей и их полномочий по доступу к ресурсам системы и т. п.);

- цель защиты системы и пути обеспечения безопасности автоматизированной системы и циркулирующей в ней информации;

- перечень значимых угроз безопасности автоматизированной системы, от которых требуется защита, и наиболее вероятных путей нанесения ущерба;

- политику информационной безопасности;

- план размещения средств и функциональную схему системы защиты информации на объекте;

- спецификацию средств защиты информации и смету затрат на их внедрение;

- календарный план проведения организационных и технических мероприятий по защите информации, порядок ввода в действие средств защиты;

- основные правила, регламентирующие деятельность персонала по вопросам обеспечения информационной безопасности объекта (особые обязанности должностных лиц, обслуживающих автоматизированную систему);

- порядок пересмотра плана и модернизации средств защиты.

Пересмотр плана защиты осуществляется при изменении следующих компонентов объекта:

- кадровые изменения;

- изменения архитектуры информационной системы (подключение других локальных сетей, изменение или модификация используемых средств вычислительной техники или ПО);

- изменения территориального расположения компонентов автоматизированной системы.

В рамках плана защиты необходимо иметь план действий персонала в критических ситуациях. Такой план называется *планом обеспечения непрерывной работы и восстановления информации* и содержит следующие пункты:

- цель обеспечения непрерывности процесса функционирования автоматизированной системы, восстановления ее работоспособности и пути ее достижения;
- перечень и классификация возможных кризисных ситуаций;
- требования, меры и средства обеспечения непрерывной работы и восстановления процесса обработки информации (порядок создания, хранения и использования резервных копий информации, ведения текущих, долговременных и аварийных архивов; состав резервного оборудования и порядок его использования и т. п.);
- обязанности и порядок действий различных категорий персонала системы в кризисных ситуациях, при ликвидации их последствий, минимизации наносимого ущерба и по восстановлению нормального функционирования системы.

Если организация осуществляет обмен электронными документами с партнерами по выполнению единых заказов, то необходимо в план защиты включить договор о порядке организации обмена электронными документами, в котором отражаются следующие вопросы:

- разграничение ответственности субъектов, участвующих в процессах обмена электронными документами;
- определение порядка подготовки, оформления, передачи, приема, проверки подлинности и целостности электронных документов;
- определение порядка генерации, сертификации и распространения ключевой информации (ключей, паролей и т. п.);
- определение порядка разрешения споров в случае возникновения конфликтов.

Исходя из того, что план защиты информации представляет собой пакет текстуально-графических документов, необходимо отметить, что наряду с приведенными компонентами этого пакета в него могут входить:

- положение о коммерческой тайне, определяющее перечень сведений, составляющих коммерческую тайну, и порядок его определения, а также обязанности должностных лиц по защите коммерческой тайны;
- положение о защите информации, регламентирующее все направления деятельности по реализации политики безопасности, а также ряд дополнительных инструкций, правил, положений, соответствующих специфике объекта защиты.

*Реализация плана защиты (управление системой защиты)* предполагает разработку необходимых документов, заключение договоров с поставщиками, монтаж и настройку оборудования и т. д. После того как сформирована система защиты информации, решается задача ее эффективного использования, а значит, управления безопасностью.

Управление – *процесс целенаправленного воздействия на объект, осуществляемый для организации его функционирования по заданной программе.*

Управление информационной безопасностью должно быть:

- устойчивым к активным вмешательствам нарушителя;

- непрерывным, обеспечивающим постоянное воздействие на процесс защиты;
- скрытым, не позволяющим выявлять организацию управления защитой информации;
- оперативным, обеспечивающим возможность своевременно и адекватно реагировать на действия злоумышленников и реализовывать управленческие решения к заданному сроку.

Кроме того, решения по защите информации должны быть обоснованными с точки зрения всестороннего учета условий выполнения поставленной задачи, применения различных моделей, расчетных и информационных задач, экспертных систем, опыта и любых других данных, повышающих достоверность исходной информации и принимаемых решений.

Показателем эффективности управления защитой информации является время цикла управления при заданном качестве принимаемых решений. В цикл управления входит сбор необходимой информации для оценки ситуации, принятие решения, формирование соответствующих команд и их исполнение. В качестве критерия эффективности может использоваться время реакции системы защиты информации на нарушение, которое не должно превышать времени устаревания информации исходя из ее ценности.

Как показывает разработка реальных АСУ, ни один из способов (мер, средств и мероприятий) обеспечения безопасности информации не является надежным, а максимальный эффект достигается при объединении всех их в целостную систему защиты информации. Только оптимальное сочетание организационных, технических и программных мероприятий, а также постоянное внимание и контроль над поддержанием системы защиты в актуальном состоянии позволят с наибольшей эффективностью обеспечить решение постоянной задачи.

Методологические основы обеспечения информационной безопасности являются достаточно общими рекомендациями, базирующимися на мировом опыте создания подобных систем. Задача каждого специалиста по защите информации – адаптировать абстрактные положения к своей конкретной предметной области (организации, банку), в которой всегда найдутся свои особенности и тонкости этого непростого ремесла.

Анализ отечественного и зарубежного опыта убедительно доказывает необходимость создания целостной системы информационной безопасности компании, увязывающей оперативные, оперативно-технические и организационные меры защиты. Причем система безопасности должна быть оптимальной с точки зрения соотношения затрат и ценности защищаемых ресурсов. Необходима гибкость и адаптация системы к быстро меняющимся факторам окружающей среды, организационной и социальной обстановке в учреждении. Достичь такого уровня безопасности невозможно без проведения анализа существующих угроз и возможных каналов утечки информации, а также без выработки политики информационной безопасности на предприятии. В итоге должен быть создан план защиты, реализующий принципы, заложенные в политике безопасности.

Целью проведения работ по анализу риска и выработке рекомендаций является определение правильного (с точки зрения организации) способа использования



вычислительных и коммуникационных ресурсов, а также разработка мер по предотвращению и ликвидации последствий нарушений режима безопасности. Чтобы достичь данной цели, необходимо учитывать специфику конкретной организации. Кто принимает участие в проведении работ по исследованию информационной защищенности? Вопросы приема, передачи и обработки информации могут касаться большей части сотрудников организации. Однако реально оказать влияние на информационную защищенность может технический персонал, способный понять все аспекты политики безопасности и ее реализации, а также руководители, способные влиять на проведение политики в жизнь. Реально это чаще всего сотрудники службы безопасности (информационной) и службы, отвечающей за автоматизацию процессов обработки информационных потоков.

При проведении работ могут применяться разнообразные методы: экспертно-документальный метод, метод интервьюирования персонала, имеющего отношение к доступу и обработке конфиденциальной информации, измерение и оценка уровней излучения для отдельных технических средств и каналов утечки информации; проверка функций или комплекса функций защиты информации с помощью тестирующих средств, а также путем их пробного запуска и наблюдения за их выполнением, попытки «взлома» систем защиты информации. Выполнение работ по анализу риска лучше всего поручить профессионалам: собственным профессиональным службам или фирмам, специализирующимся на деятельности в этой области. Успешное их проведение возможно при владении вышеописанными методами, при наличии квалифицированных специалистов и инструментария. Но существуют и другие сложности и «подводные камни», на которые обязательно нужно обратить внимание. Это проблемы, выявленные на практике и слабо поддающиеся формализации: проблемы не технического или технологического характера, которые так или иначе решаются, а проблемы социального и политического характера.

*Проблема 1. Отсутствие понимания у персонала и руководителей среднего и нижнего ранга необходимости проведения работ по повышению уровня информационной безопасности.*

Дело в том, что на этой ступеньке управленческой лестницы, как правило, не видно стратегических задач, стоящих перед организацией. Вопросы безопасности при этом могут вызывать даже раздражение – они создают «ненужные» трудности.

Как правило, приводятся следующие аргументы против проведения работ и принятия мер по обеспечению информационной безопасности:

появление дополнительных ограничений для конечных пользователей и специалистов подразделений, затрудняющее пользование автоматизированной системой организации;

необходимость дополнительных материальных затрат как на проведение таких работ, так и на расширение штата специалистов, занимающихся проблемой информационной безопасности.

Указанная проблема является одной из основных. Все остальные вопросы так или иначе выступают в качестве ее следствий. Для ее преодоления важно решить следующие задачи: 1) повысить квалификацию персонала в области защиты ин-

формации путем проведения специальных собраний, семинаров; 2) повысить уровень информированности персонала, в частности о стратегических задачах, стоящих перед организацией.

*Проблема 2. Противостояние службы автоматизации и службы безопасности организаций.* Это вечная проблема, которая обусловлена родом деятельности и сферой влияния и ответственности этих структур внутри предприятия. Суть проблемы в том, что реализация системы защиты – в руках технических специалистов, а ответственность за ее защищенность лежит на службе безопасности. Специалисты службы безопасности хотят во что бы то ни стало ограничить при помощи межсетевых экранов весь трафик. Но люди, работающие в отделах автоматизации, не желают решать дополнительные проблемы, связанные с обслуживанием специальных средств. Такие разногласия не лучшим образом сказываются на уровне защищенности всей организации.

Решается эта проблема, как и большинство подобных, чисто управленческими методами. Важно, во-первых, иметь в организационной структуре фирмы механизм решения подобных споров. Например, две «враждующие» службы могут иметь единое начальство, которое будет решать проблемы их взаимодействия. Во-вторых, технологическая и организационная документация должна четко и грамотно делить сферы влияния и ответственности подразделений.

*Проблема 3. Личные амбиции и взаимоотношения на уровне руководителей среднего и высшего звена.* Взаимоотношения между руководителями могут быть разными: и хорошими, и плохими, и «никакими». Бывает, что при проведении работ по исследованию информационной защищенности то или иное должностное лицо видит личную заинтересованность в результатах этих работ. И оказывается прав: действительно, исследования – это достаточно сильный инструмент для решения собственных проблем и удовлетворения амбиций. Выводы и рекомендации, записанные в отчете, используются как руководство к дальнейшим действиям. Они имеют большой вес, в особенности если работы проводились независимыми экспертами. Таким образом, после завершения работ и включения «нужных» выводов в отчет, появляется хорошая возможность опереться на него при случае. Возможна также и «вольная» трактовка выводов отчета в сочетании с проблемой 5, описанной ниже. Такая ситуация является крайне нежелательным фактором, так как искажает смысл проведения работ и требует своевременного выявления и ликвидации на уровне высшего руководства предприятия. Наилучшим вариантом являются деловые взаимоотношения, когда во главу угла ставятся интересы организации, а не личные.

*Проблема 4. Низкий уровень исполнения намеченной программы действий по созданию системы защиты информации.* Это достаточно банальная ситуация, когда стратегические цели и задачи теряются на уровне исполнения. Все может начинаться идеально. Генеральный директор принимает решение о необходимости совершенствования системы информационной безопасности. Нанимается независимая консалтинговая фирма, выполняющая аудит существующей системы защиты информации. По окончании формируется отчет, включающий все необходимые рекомендации по защите информации, доработке существующего документооборота в области информационной безопасности, по внедрению технических

средств защиты информации и организационных мер, дальнейшей поддержке созданной системы. План защиты включает краткосрочные и долгосрочные мероприятия. Далее рекомендации передаются на исполнение в одно из подразделений. И здесь важно, чтобы они не утонули в болоте бюрократии, личных амбиций, нерасторопности персонала и десятке других причин. Исполнитель может быть плохо проинформирован, недостаточно компетентен или просто не заинтересован в выполнении работ. В интересах того же генерального директора проконтролировать выполнение намеченного плана, дабы не потерять, во-первых, средства, вложенные в безопасность на начальном этапе, во-вторых, чтобы не понести потери в результате отсутствия этой безопасности.

*Проблема 5. Низкая квалификация специалистов по защите информации.* Данный аспект можно не считать серьезным препятствием, если он не является преградой на пути создания системы защиты информации. Дело в том, что в план защиты, как правило, включается такое мероприятие, как повышение квалификации специалистов в области защиты информации в компании. Для специалистов других служб могут проводиться семинары по основам организации защиты информации. Нужно верно оценивать реальную квалификацию сотрудников, занимающихся исполнением плана защиты. Зачастую неверные выводы или неумение применять методы защиты на практике приводят к сложностям при реализации рекомендованных мероприятий. При намеке на такие обстоятельства самым правильным выходом будет повышение квалификации специалистов по защите информации в специально созданных для этого центрах обучения.

В принципе, процесс повышения квалификации должен быть непрерывным, так как меняется уровень технологических решений в автоматизированные системы, меняются подходы к обеспечению безопасности и, что особенно важно, меняется политика безопасности конкретной фирмы по мере ее развития.

В заключение, приведем основные выводы данной главы. Практическая деятельность в области повышения экономической и информационной безопасности наглядно демонстрирует, что создание реально действующей системы защиты информации оказывается в сильной зависимости от своевременного решения перечисленных проблем. Однако накопленный опыт подсказывает, что все рассмотренные вопросы успешно решаются при условии плотной совместной работы представителей заказчика и фирмы-исполнителя. Главное – осознать важность проведения таких работ, своевременно выявить существующие угрозы и применить адекватные меры противодействия, которые, как правило, специфичны для каждого конкретного предприятия. Наличие желания и возможностей является достаточным условием для плодотворной работы, целью которой стало бы создание комплексной системы обеспечения безопасности организации.

## Содержание

### Введение

#### Глава 1. Теория и методология предпринимательства

1.1.	Развитие предпринимательства в российской экономике	8
1.2.	Генезис предпринимательства	21
1.3.	Предпринимательство - особая форма хозяйственной деятельности	36
1.4.	Формирование и развитие благоприятной предпринимательской среды	49
1.5.	Постановка предпринимательских целей	70

#### Глава 2. Предпринимательская сеть - форма организации межфирменного взаимодействия субъектов предпринимательства

2.1.	Теоретические основы формирования сетевых объединений	78
2.2.	Особенности и проблемы создания и развития предпринимательских сетей в строительстве	92
2.3.	Кластеры - сетевые территориальные объединения	108
2.4.	Инновационные предпринимательские сети: технологические парки, полисы	124
2.5.	Региональные сети: бизнес-центры, бизнес-инкубаторы	134

#### Глава 3. Анализ и оценка эффективности предпринимательской деятельности

3.1.	Принципы и методы оценки эффективности предпринимательской деятельности	147
3.2.	Проблемы комплексной оценки результатов функционирования и развития субъектов предпринимательской деятельности	160
3.3.	Концептуальные предпосылки для создания оценочной системы текущего состояния и динамики развития субъектов предпринимательства в региональном ИСК	170
3.4.	Особенности методического подхода к построению оценочных систем результатов деятельности предпринимательских структур	182
3.5.	Оценка внешней эффективности субъектов предпринимательства регионе	201

#### Глава 4. Основные направления безопасности предпринимательской деятельности.

4.1.	Экономическая безопасность	210
4.2.	Враждебные слияния и поглощения	215
4.3.	Противостояние рейдерству (захватнической политике)	223
4.4.	Информационная безопасность	231
4.5.	Защита информационных ресурсов и повышение информационной безопасности	241