

ВОЛЬНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБЩЕСТВО МОСКВЫ

Пищулин О.В.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ И ИННОВАЦИОННОГО
РАЗВИТИЯ**

Монография

Москва
Этносоциум 2014

УДК 321
ББК 66.2

Рецензенты:

Козлов Владимир Александрович - профессор, доктор
технических наук.

Рябова Елена Львовна - доктор политических наук

Пищулин О.В. Совершенствование корпоративного управления в условиях глобализации и инновационного развития (монография). – М.: Вольное экономическое общество Москвы, Этносоциум, 2014. – 313 с.

Глобализация приводит к изменениям в сфере экономики на макро- и микроуровне, трансформирует культуру, меняет социум и личность. Бизнес, как наиболее быстро развивающийся социальный институт, испытывает наибольшие изменения – возникают сложные формы глобальной конкуренции, которая распространяется на все рынки и виды ресурсов, включая сферу знаний. Корпоративное управление трансформируется: оно должно обеспечивать превышение возможностей развития по сравнению с быстро растущими рисками, быть проводником инноваций, соответствовать возрастанию роли человека. В условиях информационного взрыва и формирования «больших данных», постоянного роста рисков меняется понятие капитала, представление о современном корпоративном управлении и роли государственно-частного партнерства.

Сохранение конкурентоспособности в условиях глобализации требует знаний сложных активных систем, использования интеллектуальных информационных технологий, финансовой инженерии и инноваций во всех сферах деятельности предприятий. Усложнение мироустройства и формирование сложных форм глобальной конкуренции потребовало создания систем метауправления, меняющегося по мере развития предприятия и его персонала, в свою очередь связанных с образовательными и гуманитарными технологиями. Результатом становится создание нового поколения систем интеллектуального корпоративного управления.

313 с., 26 рис., 15 табл., библиография – 94 источника.

ISBN 978-5-904336-47-9

© О.В. Пищулин, 2014

© ООО «Вольное экономическое общество Москвы», 2014

© Международный издательский центр «Этносоциум», 2014

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
----------------	---

Глава 1. ИЗМЕНЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ КОРПОРАТИВНО-УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

1.1. Основные тенденции развития корпоративного управления в XXI веке	15
1.2. Внешние факторы трансформации корпоративного управления	23
1.3. Становление мира и общества рисков как результат глобализации	32
1.4. Формирование конкурентного сотрудничества корпораций	41
1.5. Основные проблемы современного корпоративного управления	47
1.6. Вторжение глобализации в сферу корпоративного управления	57
<i>Выводы по главе 1</i>	65

Глава 2. ИННОВАЦИИ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

2.1. Значимость инноваций в период усложнения корпораций	71
2.2. Модернизация корпоративного управления: проблемы и возможности	81
2.3. Ускорение глобализации в результате НТР	87
2.4. Реализация научных достижений в мировом развитии технологий	96
2.5. Инновации в процессах корпоративного развития .	114
2.6. Проблемы и барьеры инновационного развития. ...	123
<i>Выводы по главе 2</i>	131

Глава 3. ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГЛОБАЛИЗИРУЮЩЕМСЯ МИРЕ

3.1. Стандарты как инструмент корпоративного управления.	132
3.2. Независимый директор в современной корпорации	136
3.3. Управление стратегическим развитием корпорации ..	145
3.4. Неизбежность партнерства государства и бизнеса ..	148
3.5. Принципы и формы развития науки в корпорации.	156
3.6. Социально ответственная корпорация.	162
3.7. Конкурентоспособность, качество и эффективность корпоративного управления и их оценка	168
3.8. Широкое применение ИКТ - залог конкурентоспособности компании.	174
3.9. Новые инструменты развития корпораций в условиях информационного взрыва	188
3.10. Трансформация системы управления корпораций для сохранения конкурентоспособности в меняющемся мире	198
<i>Выводы по главе 3</i>	211

Глава 4. ПРИМЕНЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

4.1. Автоматизация на службе корпоративного управления	216
4.2. Применение моделирования в интересах корпоративного управления	247
4.3. Метуправление - саморазвивающееся корпоративное управление	256
4.4. Инструментарий интеллектуального корпоративного управления	265
<i>Выводы по главе 4</i>	287
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	294
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	302

ВВЕДЕНИЕ

Сеть интернет и формирование социальных сетей принципиально изменили плотность общественных коммуникаций нового мира, сделали его гиперсвязанным (hyperconnection) и инициировали процесс глобализации.

Глобализация представляет собой новый социальный процесс, в ходе которого трансформируются социальные и культурные системы, изменяются сферы их влияния, меняется роль государства, бизнеса и гражданского общества. Глобализация пронизывает государственные границы и делает их прозрачными для финансовых, торговых и технологических потоков¹. Она привела к качественно-му изменению современного мира, который трансформируется в сложную самоорганизующуюся систему с памятью, с самообучением, с саморегулированием, сложность и скорость развития которой быстро растут. Происходит переформатирование технологической, социальной и гуманитарной сфер по уровню сложности – наиболее сложные сферы «вбирают» в себя менее сложные и становятся центром развития и источником финансирования менее сложных технологических сфер.

Неравномерность развития и высокие уровни нагрузки приводят к дисбалансам и росту рисков, формирующихся глобально и реализующихся локально в точках наименьшей устойчивости ноосферы. К

1. Проблемы менеджмента в условиях глобализации информационного пространства: сборник докладов Международной научно-практической конференции. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургский университет управления и экономики, 2012. — 216 с.: ил. – с.4

глобальным вызовам современности относятся²:

- истощение продовольственных ресурсов и дефицит воды;

- истощение минеральных и энергетических ресурсов и рост их стоимости;

- загрязнение окружающей среды и глобальное потепление;

- старение населения, адаптивность болезней и вирусов к системам лечения;

- продолжающаяся урбанизация при низкой эффективности инфраструктуры современных городов;

- глобальный финансовый кризис и продолжительная депрессия в мировой экономике;

- вероятность нарастания политических и военных конфликтов на этно-конфессиональной почве.

- инертность глобальной политической системы в динамично меняющемся современном мире.

Ответом на непрерывный рост рисков является формирование новых возможности мирового развития, создаваемых глобальной инновационной системой, которая должна опережать рост рисков и накопление проблем. Сегодня выделяются 5 взаимосвязанных уровней этой системы³:

- Наднациональная инновационная среда;

- Национальные институты развития инноваций;

- Инновативные территории;

2. Международная декларация по итогам Московского Международного форума инновационного развития «Открытые инновации», Март, 2013, 12 с. – с.4-5 www.forinnovations.org / info@forinnovations.org

3. Международная декларация по итогам Московского Международного форума инновационного развития «Открытые инновации», Март, 2013, 12 с. – с.6-7 www.forinnovations.org / info@forinnovations.org

- Инновативная корпорация;
- Индивидуальный уровень: человек инновационный.

Научно-технологические революции являются источниками глобальных изменений. Крупные международные научные проекты будут и в дальнейшем способствовать обеспечению серьезных прорывов в принципиальных для будущего человечества областях знания.

Снижение роли национальных государств с возрастанием роли транснациональных компаний (ТНК) на этапе глобализации, связанном с бурным развитием финансовых технологий, после череды мировых кризисов на этапе обострения конкуренции, сменилось возрастанием роли стран. Государство создает условия для развития глобально конкурентоспособного бизнеса, концентрируясь в сферах, которые сегодня не приносят быстрой прибыли, но стратегически важны – образование, здравоохранение, социальная защита, создание инфраструктуры и т.п.

Меняется понятие инфраструктуры – еще недавно основное внимание уделялось инженерной и производственной инфраструктуре, быстро растет внимание к рыночной, информационной и образовательной инфраструктуре. Важнейшим видом инфраструктуры становится инновационная – снижающая барьеры и стоимость формирования инноваций, организации и поддержания устойчивых инновационных процессов, действующая как составная часть единой мировой инновационной системы.

Меняется система взаимодействия и взаимоотношения бизнеса с государством, растет роль го-

сударственно-частного партнерства как важного инструмента совместного создания инфраструктуры для успешного ведения бизнеса, образования, позволяющего подобрать профессионалов, конкурентоспособных в условиях быстрого роста знаний и постоянного освоения новых технологий их использования.

Глобализация, с другой стороны, вызывает процессы регионализации и автономизации. Для огромных территорий России крайне важен учет региональных особенностей ведения экономической деятельности. Города, столкнувшись со сложнейшими вызовами своему развитию, становятся главными заинтересованными потребителями и заказчиками инновационных прорывов. Создание комфортной и эффективной городской среды – значимый фактор конкурентоспособности стран и территорий за качественный человеческий капитал. Баланс градообразующей и градообслуживающей сфер требует формирования системы стратегической координации бизнеса на региональном и муниципальном уровне.

Человек, становящийся винтиком в индустриальную эпоху, развивающуюся на основе рациональности представлений и действий, преобладании целевых (телеологических) установок, возвращается в новую экономику в качестве уникального носителя нового основного капитала – знания. Мир становится сложным – познание и мышление не подчиняются алгоритмизации, экономическая рациональность теряет свою роль.

Меняется роль человека как носителя и создателя основного капитала нового мира – знания. Человек, практически не меняющийся как биологи-

ческий объект, стремительно эволюционирует как субъект культуры и творческой деятельности.

Изменяется общество. Позиции иерархии и рынка как механизмов общественной координации теснят гетерархия (взаимозависимость и взаимодействие) и культура. Развитие техники и технологий, построение человеко-компьютерного интерфейса позволяют развиваться человеко-компьютерным механизмам общественной координации. Последние достижения в сфере работ по исследованиям мозга и мышления, использующие интеллектуальные компьютерные технологии, уже позволили одному человеку управлять рукой другого – мы накануне нового этапа гиперсвязности человечества – формирования мысленного интерактивного общения между людьми и преобразования общества за счет мощных человеко-компьютерных механизмов.

Новое общество предъявляет к бизнесу новые требования экологичности, социальной ответственности и гуманистичности.

Применение старых методов управления приводит к неконкурентоспособности. Механизмы и системы управления государствами, регионами, муниципальными образованиями и предприятиями меняются, причем с разной скоростью и разными тенденциями, определяемыми не столько экономическими факторами, сколько культурными и социальной динамикой. Новые управленческие подходы требуют учета всех форм общественной координации, адаптации ко всем особенностям локальных условий, причем не только и не столько технико-экономических, но и социально-культурных. Управление невозможно без современных инструментов на основе компьютерных систем и

интеллектуальной обработки информации. Новые проблемы связаны с информационным «взрывом» или «потопом», формированием новой парадигмы «вычислительной» науки, созданием человеко-машинных систем.

Новые высокие технологии – управленческие – ориентированы на использование уникальности акторов в достижении глобальной конкурентоспособности. Новые технологии управления (high-governance или high-gov) должны занять в новом мире особое место. Управление в новом мире приобретает черты глобального. События в любой из крупных стран незамедлительно оказывают влияние не только на соседей, но и на рынки другого полушария. Все это требует не просто исследования опыта корпоративного управления развитых и быстро развивающихся стран, но и объективной оценки особенностей российского бизнеса и корпоративного управления, прогнозирования мирового и странового развития, рынков и технологий, разработки моделей корпоративного управления для завтрашнего дня и подготовки кадров.

Увеличиваются территории присутствия корпораций, укрупнение компаний приводит к изменениям в способах, методах и приемах управления ими, к переходу от классического менеджмента к системному менеджменту, к становлению транснациональных и глобальных компаний. Фактически все мировые игроки – города, предприятия оказываются в ситуации конкурентного взаимодействия (соорpetition). Конкуренция становится глобальной, всеобъемлющей – за рынки, ресурсы, персонал, новые технологии, и сложной – компании, конкурирующие на одних рынках, сотрудничают на других.

В этой ситуации очень важно разместить инвестиции в глобально конкурентоспособные проекты, дающие возможности развития на будущих рынках, превышающие постоянно растущие риски.

Принципиально меняются рынки. Представление о смешанном рынке как совокупной сфере деятельности и административных и рыночных механизмов уходит в прошлое – сегодня он становится полем совокупного влияния всех механизмов общественной координации. Движущей силой их развития становятся инновации. Конкуренция за место в инновационном мире становится конкуренцией за знания, интеллектуальные технологии исследований и разработок, за грамотных специалистов и за человека с высокой творческой культурой.

Значение корпорации как наиболее распространенной формы организации предпринимательской деятельности и источника перемен возрастает. Но изменения требуют развития самой корпорации, в первую очередь системы корпоративного управления, обеспечивающей адаптацию корпорации к новым условиям, повышение ее конкурентоспособности и эффективности деятельности. Наш мир меняется слишком быстро и неравномерно. Преимуществами глобализации в полной мере могут воспользоваться крупнейшие глобальные игроки – развитые государства и крупнейшие транснациональные компании.

Бизнес как самый быстро развивающийся и меняющийся общественный институт первым ощущает трансформацию мироустройства. Глобальная конкуренция приводит к повышению требований, необходимости мониторинга и использования инновационных технологий, изменений бизнес-моде-

лей, повышению компетенций Совета директоров. Неотъемлемой чертой современного Совета директоров в новых условиях становятся конкурентоспособность и многообразие («diversity»), позволяющее снизить риски и выявить возможности развития проекта и компании в целом повысить эффективность компании от конкуренции мнений и идей.

Сравнительно недавно выделился нематериальный капитал, сегодня лидеры мирового развития говорят о необходимости пересмотра понятия цифрового капитала – разрыв между оценками и реалиями приводит к недоинвестированию и снижению конкурентоспособности корпораций в будущих периодах. Крупные корпорации вынуждены развивать собственную корпоративную науку, поддерживать венчурные предприятия и нуждаются в развитой национальной и региональной инновационной системе.

Внешние условия деятельности современного предприятия быстро меняются, и будут меняться еще быстрее. Эти изменения требуют перемен, прежде всего в сфере управления, как на государственном и муниципальном уровне, так и в сфере корпоративного управления.

Государства корректируют условия развития бизнеса, но они отстают в развитии от бизнеса, поэтому основные проблемы адаптации к новым условиям должна уметь решать сама корпорация.

Основной инструмент развития глобальной компании - это инновации, которые в современном мире приобретают комплексный характер. Рождение инноваций требует развития личности и профессиональной подготовки, т.е. развития образования и личности человека – гуманитар-

ных технологий, производство и коммерциализация требуют развития технологий потребления и инвестирования. Сегодня мы пришли к пониманию, что инновации, подспудно понимаемые как технико-технологические (high-tech), конкурентоспособными становятся в инновационной среде гуманитарных и образовательных технологий (high-hume и high-ed).

Значение инноваций для сложных систем, к которым относится наш современный мир, крайне велико. Роль их быстро растет в нашем развивающемся мире, но можно их оценить даже на основе существующего опыта на старте перехода от индустриального мира к экономике знаний:

– Мы классифицируем временные периоды, отталкиваясь от открытий/изобретений, проецируя на прошлое характерные черты обычной повседневной жизни.

– Реализующиеся инновации в корне меняют жизнь. Паровой привод станочного парка увеличил производительность труда в 50 раз, мировой валовой продукт в 1200 раз, установился капиталистический уклад жизни

– При взгляде из будущего в прошлое цепь прогресса кажется неразрывной, а уверенность новаторов в своих целях и успехе — абсолютной.

– Инновации появляются в ответ на необходимость чего-то отсутствующего. Чтобы решить проблему, ее нужно выявить. Развитые страны финансируют выявление проблем. Решение сложных проблем без инноваций невозможно.

Инновации – это люди, их способность к творчеству и вера в необходимость изменений.

95% успеха предприятия обеспечивает система

управления и именно на ее качество обращают свое пристальное внимание инвесторы. Наличие внятной системы управления предприятием резко снижает риск инвесторов потерять свои деньги, тем самым, поднимая рейтинг предприятия и топ-менеджеров⁴. Современная система корпоративного управления – проводник в успешное будущее. Чтобы понять, как она должна меняться, нужно представлять суть перемен мироздания.

Сегодня 2/3 информации, необходимой для достижения предприятием конкурентоспособности, является внешней. В число проблем построения глобально конкурентоспособного корпоративного управления входят:

- четвертая научная парадигма («вычислительная наука»);
- проблема «информационного потопа» или «информационного взрыва», Big Data;
- создание интерактивной интеллектуальной системы корпоративного управления, встроенного в сетевую систему управления страны;
- создание сетевой научной экспертизы;
- создание человеко-компьютерной системы (ЧКС).

Все они будут оказывать существенное влияние на становление интеллектуального автоматизированного корпоративного управления. В сложном мире с глобальными информационными потоками современный менеджер, чтобы не потерять ориентацию, вынужден сбросить с себя управление всеми, даже самыми сложными рутинами, концентрируясь на стратегическом творчестве.

4. Борин В. Вперед в прошлое //Независимый директор, весна 2009, с.17

Глава 1.

ИЗМЕНЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

1.1. Основные тенденции развития корпоративного управления в XXI веке

Современная цивилизация предоставляет человеку огромное количество товаров и услуг – номенклатура товарных позиций достигает примерно 5 трлн. единиц. Такой масштаб недостижим без развитых механизмов общественной координации. Важнейшим из них сегодня остается рыночный механизм, который подразумевает наличие рынка – продавца и потребителя, предприятия, интегрирующего деятельность ряда лиц в рамках совместного процесса или проекта.

Наиболее устойчивой и гибкой формой организации является корпорация, позволяющая объединить несколько заинтересованных сторон, привлечь разнообразные ресурсы и использовать информационные возможности различных источников.

Бурное развитие корпорации испытали еще несколько столетий назад – достаточно вспомнить прогноз и опасения Президент США Авраама Линкольна, высказанные 21 ноября 1864 г.: «В ближайшем будущем я предвижу надвигающийся кризис, заставляющий меня волноваться и беспокоиться о благополучии моей страны...

...Корпорации вступили на престол, и за ними последует коррупция в высших эшелонах, власть

денег над страной будет пытаться продлить как можно дольше свое правление, причиняя вред простым людям, пока все богатства не будут сосредоточены в нескольких руках, а Республика разрушена»⁵.

Мировая практика XX в. и начала XXI в. подтвердила роль корпорации как основной наиболее надежной формы организации и управления хозяйственными процессами, позволяющей адаптироваться к трансформации мироустройства. Корпоративный менеджмент (corporate management) и корпоративное управление (corporate governance) были разделены специалистами еще в конце XX века. Под первым термином подразумевается деятельность профессиональных специалистов в ходе проведения деловых операций - менеджмент сосредоточен на механизмах ведения бизнеса. Второе понятие включает взаимодействие множества лиц и организаций, имеющих отношение к самым разным аспектам функционирования фирмы. Корпоративное управление находится на более высоком уровне руководства компанией, нежели менеджмент⁶.

В апреле 1999 г. в специальном документе, одобренном Организацией экономического сотрудничества и развития (она объединяет 29 стран с развитой рыночной экономикой), было сформу-

5. Кочетков Г. Б., Сулян В. В. Корпорация американская модель. — СПб.: Питер, 2006. — 320 с ил — (Серия «Практика менеджмента») – с. 5.

6. Карапетян Д., Грачева М., Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследовательской практики - проект IFC Источник: Журнал «Управление компанией» (Издается в России) (№1, 2004); <http://www.management.com.ua/strategy/str076.html>

лировано следующее определение корпоративного управления: «Корпоративное управление относится к внутренним средствам обеспечения деятельности корпораций и контроля над ними... Одним из ключевых элементов для повышения экономической эффективности является корпоративное управление, включающее комплекс отношений между правлением (менеджментом, администрацией) компании, ее советом директоров (наблюдательным советом), акционерами и другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами). Корпоративное управление также определяет механизмы, с помощью которых формулируются цели компании, определяются средства их достижения и контроля над ее деятельностью». Там же были подробно описаны пять главных принципов надлежащего корпоративного управления:

Права акционеров (система корпоративного управления должна защищать права владельцев акций).

Равное отношение к акционерам (система корпоративного управления должна обеспечивать равное отношение ко всем владельцам акций, включая мелких и иностранных акционеров).

Роль заинтересованных лиц в управлении корпорацией (система корпоративного управления должна признавать установленные законом права заинтересованных лиц и поощрять активное сотрудничество между компанией и всеми заинтересованными лицами в целях преумножения общественного богатства, создания новых рабочих мест и достижения финансовой устойчивости корпоративного сектора).

Раскрытие информации и прозрачность (си-

стема корпоративного управления должна обеспечивать своевременное раскрытие достоверной информации обо всех существенных аспектах функционирования корпорации, включая сведения о финансовом положении, результатах деятельности, составе собственников и структуре управления).

Обязанности совета директоров (совет директоров обеспечивает стратегическое руководство бизнесом, эффективный контроль над работой менеджеров и обязан отчитываться перед акционерами и компанией в целом).

Корпоративное управление (corporate governance) – это управление деятельностью корпорации ее топ-менеджментом с учетом интересов стейкхолдеров. Корпоративное управление формируется как новое научное направление, основывающееся на динамичной практике корпоративного менеджмента (corporate management).

Корпоративное управление призвано определить миссию компании, организовать процесс разработки стратегии ее развития и реализацию.

Корпоративное управление ответственно как за результаты деятельности, так и за перспективные возможности развития, поддержание устойчивости компании - нахождение баланса интересов стейкхолдеров.

Структура корпоративного управления определяется соотношением состояния внешней и внутренней среды. Цель корпоративного управления – адаптировать внутреннюю среду компании в соответствии с изменениями внешней среды –

институциональными, социальными и экономическими для достижения результативности и эффективности ее деятельности.

В современных условиях качество и эффективность корпоративного управления определяет конкурентоспособность бизнеса - самым быстро развивающегося института, выполняющим роль локомотива развития общества. Неверное построение системы корпоративного управления приводит к потере возможностей развития и используемых ресурсов, к неконкурентоспособности и потере прибыли, влияния и рынков сбыта.

Сложные формы конкуренции, сочетающие конкуренцию в одной сфере с партнерством в другой - coopetition, существенно повышают требования к качеству управленческих решений. Неотъемлемой чертой современного Совета директоров в новых условиях становятся конкурентоспособность и многообразие («diversity»), позволяющее снизить риски и выявить возможности развития проекта и компании в целом повысить эффективность компании от конкуренции мнений и идей.

Современное управление быстро трансформируется – отстающие становятся неконкурентоспособными и вытесняются из высокоэффективного ядра рынка. Возможности развития, как и способности предприятий к адаптации, быстро изменяются. Они могут размываться, или развиваться неадекватно рыночным условиям. В результате можно наблюдать отставание предприятия от рыночных условий. Это происходит тогда, когда генеральный менеджмент имеет недостаточную

компетенцию и не может эффективно управлять стратегическим развитием организации.

Различают следующие основные виды организационных способностей⁷:

1. Абсорбционные способности, которые всегда присутствуют в той или иной форме. Бывают скрытые способности, когда отдельные работники сами приобретают знания и умения, но их не включают в систему развития компетенции для достижения новой способности. Для развития организационных способностей недостаточно наличие пусть даже высокого уровня (как система) абсорбционных способностей. Нужны еще другие способности.

2. Многофункциональные способности (стратегическое видение и планирование). Способности анализа рынка, оценки позиции конкурентов и проведения управленческого обследования ведут к разработке стратегии, которая охватывает все стороны и аспекты деятельности предприятия. Поэтому такие способности были названы многофункциональными. Сама способность разработки стратегии не дает гарантии получения реального конкурентного преимущества. Планы могут быть не реализованы.

3. Трансформационные способности, которые

7. Есина Р. О. Глобализация проблем менеджмента в России Новые принципы управления // Проблемы менеджмента в условиях глобализации информационного пространства: сборник докладов Международной научно-практической конференции. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургский университет управления и экономики, 2012. — 216 с.: ил. — с. 112-113

включают работников с определенными компетенциями в общую деятельность. Если система новой деятельности продумана и имеются работники всех необходимых компетенций, то последовательное включение этих работников с их новым «репертуаром» в систему бизнес-процессов преобразует организацию. И эти преобразования запускают процесс изготовления новой продукции и другие новые процессы, которые в совокупности создадут рост продаж, рост прибыли и увеличение доли рынка.

Для современного корпоративного управления становятся характерными следующие черты⁸:

1. Отказ от приоритета классических принципов школ менеджмента, согласно которым успех предприятия определяется, прежде всего, рациональной организацией производства продукции, снижением издержек, развитием специализации, т. е. воздействием управления на внутренние факторы производства. Вместо этого первостепенной становится проблема гибкости адаптируемости к постоянным изменениям внешней среды. Значение факторов внешней среды резко повышается в связи с усложнением всей системы общественных отношений (в том числе политических, социальных, экономических), составляющих среду менеджмента организации.

8. Воробей О. Новые принципы управления // Проблемы менеджмента в условиях глобализации информационного пространства: сборник докладов Международной научно-практической конференции. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургский университет управления и экономики, 2012. — 216 с.: ил. — с. 182

2. Использование в управлении теории систем, облегчающих задачу рассмотрения организации в единстве ее составных частей, которые неразрывно связаны с внешним миром. Главные предпосылки успеха предприятия находятся во внешней среде, причем границы с ней являются открытыми, т. е. предприятие зависит в своей деятельности от энергии, информации и других ресурсов, поступающих извне. Чтобы функционировать, система должна приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

3. Применение к управлению ситуационного подхода, согласно которому функционирование предприятия обусловливается реакциями на различные по своей природе воздействия извне. Центральный момент здесь — ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, которые оказывают существенное влияние на работу организации в данный период времени. Отсюда вытекает признание важности специфических приемов выделения наиболее значимых факторов, воздействуя на которые, можно эффективно достигать цели.

4. Новая управленческая парадигма уделяет огромное внимание таким факторам, как самоорганизация и в меньшей степени как лидерство и стиль руководства, квалификация и культура работающих, мотивация поведения, взаимоотношения в коллективе и реакция людей на изменения.

5. Ориентация на новые условия и факторы развития нашла отражение в принципах менеджмента, формулировка которых показывает возросшую роль человека, его профессионализма

личностных качеств, а также всей системы взаимоотношений людей в организациях.

Меняется соотношение ресурсов и факторов конкурентоспособности.

Конкурентоспособность технологии в новом мире перестает быть абсолютной или слабо зависимой от внешних условий величиной она определяется доступом к ресурсам, местом на рынке и – самое главное – уровнем компетентности менеджмента в современном корпоративном управлении.

В условиях глобализации преимущества получают наиболее развитые компании. Поскольку конкуренция усиливается, в том числе со стороны зарубежных компаний, то российские менеджеры совершенствовать качество и эффективность управления до достижения конкурентоспособности, как и у их соперников.

Корпоративное управление позволяет сформировать способность адаптации управленческой команды и предприятия в целом к быстро меняющимся условиям развития. Ошибка в условиях гиперроста фатальна, а опережение в качестве и скорости принимаемого решения становится важнейшим преимуществом, более значимым, чем доступ к инвестициям.

1.2. Внешние факторы трансформации корпоративного управления

Корпоративное управление крайне зависимо от внешних условий в силу его основной функ-

ции – адаптации компании к изменению рынков. Определяющей чертой развития мировой экономической системы последних двух десятилетий является глобализация - сложный процесс, проявляющийся в интеграции национальных хозяйств в рамках единого мирового экономического пространства. В процессе глобализации становятся крайне подвижными и проницаемыми границы социальных и культурных систем, «прозрачными» становятся границы государств - открытыми для торговых и финансовых потоков. Сегодня речь идет о глобализации не только рынков, но и производства, характеризующегося значительной международной мобильностью факторов производства. Соотношение их размещения, стоимости и потребности в рамках различных технологий определяет вектор перемещения новых производств. Соответственно, различные сферы экономической деятельности и территории глобализируются различными темпами, территории отличаются различной совокупностью технологических укладов – от третьего до шестого.

Глобализация является комплексным процессом, затрагивающим различные сферы и институты, создающим новые возможности развития бизнеса. Этими преимуществами могут воспользоваться глобальные компании – как правило, это транснациональные корпорации (ТНК), крупные компании развитых и быстро развивающихся стран, находящиеся на пути инновационного развития. Успешные компании быстро развиваются, формируют гиперрастущие рынки и занимают

существенную долю на рынках присутствия. Арендной деятельности ведущих ТНК становится весь мир, углубляется международное разделение труда, многократно возрастают объемы, динамика и значение внешней торговли и международных экономических отношений.

Большинство зарубежных экономистов (Дж. Данинг, Р. Болдвин, Ю. Бек, М. Кастельс и др.) считают началом процесса глобализации рубеж XIX – XX веков. Ведущие российские ученые (С.И.Долгов, Ю.В.Шишков, И.Н. Герчикова и др.) рассматривают глобализацию как новый этап интернационализации хозяйственной жизни, когда она приобрела всемирный масштаб, то есть во второй половине XX века и особенно в последние десятилетия⁹.

Можно отметить, что влияние глобализации на разные мировые регионы неодинаково, оно формируется в различные моменты времени. С еегодня в этот процесс втянуты практически все мировые районы с высокой плотностью населения.

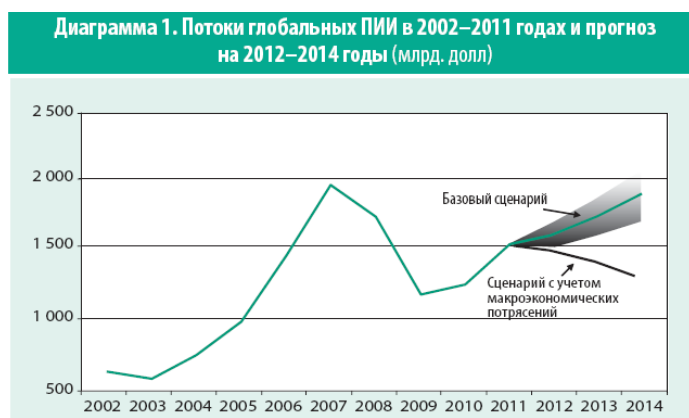
Ядро мирохозяйственной системы формируют около 2 тыс. ТНК, который сформирован Forbes из 3400 компаний, превышающий в 2013 г. хотя бы один из показателей¹⁰: продажи - \$ 3890 млн, прибыль \$ 232, 2 млн, активы - \$ 7850 млн и рыночная стоимость \$ 4250 млн.

Крупнейшие 100 глобальных корпораций кон-

9. Дементьева А.Г. Развитие корпоративного управления в условиях глобализации – Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук – М.:2012, 52 с. – с. 20

10.<http://www.forbes.com/sites/scottdecarlo/2013/04/17/global-2000-methodology-how-we-crunch-the-numbers/>

тролируют около 10% общего количества зарубежных активов, 11% числа занятых и 16% от совокупного объема продаж всех ТНК. На зарубежную сеть данных компаний приходится примерно 4% МВВП.¹¹ Важнейшим аспектом экономической глобализации является динамичный рост прямых иностранных инвестиций (ПИИ). С помощью ПИИ ТНК реализуют перемещение производств из одних стран и регионов в другие, осуществляют поглощения необходимых активов. Общий объем накопленных прямых иностранных инвестиций по итогам 2007 г. составил 15,211 трлн. долл. и почти сравнялся с объемом мирового экспорта товаров и нефакторных услуг - 17,138 трлн. долл.¹²



Источник: UNCTAD, World Investment Report 2012.

Рис.1. Потоки глобальных прямых иностранных инвестиций
Глобальные потоки прямых иностранных инве-

11. World Investment Report 2009: UN Transnational Corporations, Agricultural Production and Development / UNCTAD 2009.- New York, Geneva, 2009. P.xxi

12. World Investment Report 2008:Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge/ UNCTAD, UN.- New York, Geneva, 2008. P.10.

стиций (ПИИ) в 2011 году превысили их средний докризисный уровень, достигнув 1,5 трлн. долл., несмотря на потрясения в глобальной экономике. Однако они по-прежнему оставались примерно на 23% ниже пикового показателя 2007 года.

Более 70% всех прямых иностранных инвестиций приходится на слияния и поглощения, преимущественно среди компаний развитых стран¹³. В 2011 г. стоимостной объем слияний и поглощений, осуществляемых ТНК вырос на 53% по сравнению с 2010 г. и составил 526 млрд.долл.¹⁴

За последние годы количество ТНК в мире значительно выросло и, по данным ЮНКТАД, в 2010 г. в мире существовало более 82 тыс. ТНК, которые контролировали свыше 807 тыс. аффилированных зарубежных филиалов.¹⁵ 70% международных компаний заняты в сфере производства, 37% в сфере услуг и 3% в добывающей промышленности и сельском хозяйстве¹⁶. Динамика роста числа ТНК приведена в таблице 1.

Общественно необходимые затраты для всех хозяйствующих субъектов глобального рынка определяются ведущими ТНК каждой отрасли.

13. World Investment Report 2012: Towards a New Generation of Investment Policies / UNCTAD 2012. URL: <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Full-en.pdf> P.24

14. World Investment Report 2012 :Towards a New Generation of Investment Policies / UNCTAD 2012. URL: <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Full-en.pdf> P.6

15. Флегонов К.А. Транснациональные корпорации в условиях глобальной конкуренции (на примере Франции) Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук, М.:2012

16. World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge /UNCTAD, UN .-New York, Geneva, 2008. P.16.

Таблица 1

Динамика роста числа ТНК и их дочерних компаний за 1991 – 2007 гг.		
Годы	Компании- учредители	Дочерние компании/филиалы
1991	35 000	150 000
1995	39 000	270 000
1998	52 000	510 000
2000	63 000	630 000
2002	64000	870000
2005	77175	773019
2007	79000	790000
Источник*: Кони́на Н.Ю. Конку́рентоспо́собность транснациональных кор- пораций в условиях глобализации Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук, М.:2009, 57 с. – с.19.		

* составлено по UNCTAD World Investment Report 1996: Investment, Trade and International Policy Arrangements/ UNCTAD, UN.- New York, Geneva, 1996. P.15. UNCTAD World Investment Report 2000: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development/UNCTAD,UN.- New York, Geneva, 2000. P.16.

UNCTAD World Investment Report 2003: FDI Policies for Development: National and International Perspectives / UNCTAD,UN.- New York, Geneva, 2003. P.19.

World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge /UNCTAD,UN.- New York, Geneva, 2008. P.17

Быстро меняется потребитель и его требования к товарам и услугам. Меняются плотность и мощность социальных и бизнес-коммуникаций. Сфор-

мировалась тенденция развития международных фирм в глобальные компании, активно развиваются глобальные производственно-сбытовые сети, формируются глобальные рынки, возрастает роль международных институтов.

Глобализация, следствием которой явилась взаимозависимость экономик мира, в условиях глобального финансово-экономического кризиса потребовала координации на уровне правительств, центральных банков, международных институтов. Данные процессы привели к усилению роли международных органов и организаций, созданию более благоприятных условий, принципов и правил для системного регулирования основных блоков мировой экономики, а также обмена и кооперации в различных областях хозяйственной деятельности и дальнейшего развития международного бизнеса¹⁷.

Крайне существенны изменения в странах с переходной экономикой, к которым относится и Россия. Советские крупные предприятия не были хозяйственными субъектами в полном смысле этого слова. Они лишь выполняли производственные функции, в большинстве своем выпуская отдельные узлы и комплектующие. Такие существенные функции, как инвестирование, поиск источников финансирования, маркетинг и сбыт, работа с высшим управленческим персоналом, НИОКР и

17. Дементьева А.Г. Развитие корпоративного управления в условиях глобализации – Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук – М.:2012, 52 с. – с. 21

другие, были отчуждены от предприятий в аппараты министерств и соответствующие отраслевые организации¹⁸. Поэтому одной из главных задач приватизации в России было воссоздание корпоративной системы контроля над собственностью, которая до этого управлялась непосредственно государством через административные каналы.

Не всегда попытки реализации современного корпоративного управления проходят без проблем, поскольку нужна его адаптация к существующим в России условиям ведения бизнеса, пока не соответствующего лучшим мировым стандартам. Сегодня отставание в управленческих технологиях от мировых лидеров специалисты оценивают в 30-40 лет.

Под термином «корпоративное управление» мы понимаем не только отношение с внешним миром (акционеры, инвесторы, связи с общественностью и т.д.), как это все чаще принято в развитых странах, но и механизмы (процедуры) управления и контроля внутри компании, что связано с определенным этапом развития российских компаний, которые еще в достаточной степени не формализовали свои внутрикорпоративные процедуры¹⁹.

Исходя из этого понимания, существующий уровень развития корпоративного управления в российских компаниях можно определить в следующих характеристиках:

18. Кочетков Г. Б., Сулян В. В. Корпорация американская модель. — СПб.: Питер, 2006. — 320 с ил — (Серия «Практика менеджмента») – с. 5.

19. Мясников А.Ю. Развитие систем корпоративного управления - главный стратегический ресурс Российских нефтегазовых компаний <http://www.rbsys.ru/page.php?press-centre/publications/2005/07/06/212/>

- В своей деятельности компания опирается на долгосрочные стратегии и программы, разработанные ранее и корректируемые в процессе реализации;
- Компания вышла, либо готовит выход на международные рынки капитала;
- Не менее 10% акций компании находятся в свободном обращении на фондовых рынках;
- Компания имеет, либо внедряет в настоящее время корпоративную структуру, соответствующую базовым международным стандартам, в частности, требованиям регуляторов фондовых рынков США, Великобритании, стран Евросоюза;
- В компании соблюдаются права акционеров, созданы органы управления и контроля - Совет Директоров, в который входят независимые директора, а также Комитеты при Совете - Ревизионная комиссия, Комитет по внутреннему аудиту, Комитет по вознаграждениям и назначениям, Комитет по управлению рисками и др.;
- В компании введена процедура раскрытия информации, производится регулярная подготовка отчетности по МСФО, подтверждаемая аудиторскими компаниями с хорошей репутацией;
- В компании внедрены или внедряются в настоящее время принципы корпоративной социальной ответственности.
- Компании совершенствуют систему управления, внедряя современные управленческие технологии - КПЭ (ключевые показатели эффективности), ССП (система сбалансированных по-

казателей), бюджетирования, учета, управления рисками, мотивации персонала и т.д.;

- В компании значительное распространение получают ИТ-технологии;

- В компании реализуются программы перехода к аутсорсингу сервисных функций, выделяются непрофильные активы.

1.3. Становление мира и общества рисков как результат глобализации

Сегодня стратегия глобализации определена состоянием трех основных ее сфер: научно-технического развития, экономики, политико-правового регулирования.

В каждой из них важно выявить проблемные ситуации и возможности точек роста новых ценностей. Риски, связанные с доступностью мощи для человека, быстро растут. Залп только одной подводной лодки, если все ракеты достигнут целей, способен практически уничтожить государство величиной с Англию. Терроризм, накопление огромных количеств оружия массового уничтожения требуют принятия мер по безопасности. Лучшим средством является совершенствование человека.

Мир может погибнуть в условиях доступа к многочисленным видам оружия безответственных людей или террористов, или к рычагам управления - безграмотных финансистов и политиков.

В основе современной экономической деятельности лежит ряд мифов современной техногенной

культуры, опора на них при принятии решений грозит чередой кризисов: в начале третьего тысячелетия произошла тихая автономизация финансовой сферы и превращение денег в особый товар, что стало источником новых кризисных явлений в экономике. Вся система циклов и кризисов в экономике – это свидетельство неработоспособности существующих способов регуляции социально-экономических систем. Развитие социально-экономических систем в отличие от природных может быть бескризисным – для регулирования могут и должны быть использованы знания, интеллектуальные системы управления, координация интересов.

Современные изменения в науке и ее технологических приложениях связаны с освоением сложных саморазвивающихся систем. Это освоение приводит к изменению типа научной рациональности – переходу к «постнеклассической рациональности». В ее рамках возникает своеобразная переключка ценностей техногенной культуры с целым рядом ранее отвергавшихся ею мировоззренческих установок традиционных культур.

Демократия действительно обеспечивает эффективное управление сложными социальными системами, поскольку предполагает многообразные обратные связи, корректирующие управленческие решения, при монархическом и авторитарном способе правления эти связи резко ослабевают. Но в условиях быстрых перемен социальной жизни начинают обостряться и изъяны демократии. В современных условиях она ориен-

тирует власть больше на тактические, чем на стратегические программы.

Риски растут экспоненциально. В области разработок нанотехнологий и биотехнологий возрастают потенциальные возможности создания оружия, масштабы применения которого превосходят все, известные ныне. Причем это оружие может легко оказаться в руках людей, для которых вопрос о разумном его применении вообще не стоит. Механизмы контроля, существующие сегодня для традиционного оружия, не срабатывают.

Исследование вклада конвергентных технологий в усовершенствование человеческих возможностей и техническое улучшение человека может стать опасным: биотехнологические манипуляции на наноуровне подводят человечество к некоторой пограничной ситуации, где результаты такого воздействия становятся принципиально непредсказуемыми. Не исключено, что они могут привести к необратимым негативным последствиям для человечества – и на биологическом, и на физиологическом, и на социальном уровнях. И что будет с человеческой психикой после нанотехнологической корректировки тонких нейронных структур или после добавления новых органов чувств, о чем уже пишут как о реальности ближайшего будущего?

«Вследствие стремительно растущих в процессе модернизации производительных сил риски и связанные с ними потенциалы самоуничтожения приобретают невиданный доньше размах. Проблемы и конфликты распределения в отсталых странах усугубляются проблемами и конфликта-

ми, которые вытекают из производства, определения и распределения рисков, возникающих в процессе научно-технической деятельности»²⁰. Готово ли человечество к жизни в новом мощном мире?

Выступая в Национальной академии наук в апреле 2009 года Б. Обама сказал: «Мы помним, что с каждым новым открытием и новыми возможностями, которые оно нам дает, приходит и новая ответственность; что хрупкость и уникальность жизни требуют от нас оставить в прошлом наши различия и заняться нашими общими проблемами, чтобы справиться с ними и продолжить стремление человечества к построению лучшего мира»

Информационное общество по Н. Моисееву «действительно оказывает революционизирующее влияние на общество, стремительно меняя условия нашей жизни... Человек обрел в нем могучее, но крайне опасное оружие, не менее могучее страшное по своим последствиям, чем атомная бомба». Если оно «...окажется однажды в руках небольшой группы людей, преследующих собственные корыстные интересы. Последствия предугадать нетрудно - это постепенное усвоение миллиардами людей неких новых стандартов мышления, оценок происходящего и восприятия действительности, выгодных этой одиозной группе лиц. В подобной ситуации произойдет глобальное зомбирование планетарного человечества. Это будет изощренный информационный тоталитаризм, который страшнее любых форм тоталитаризма, известных человечеству».

20. Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну/ Пер. с нем. В. Седельника и Н. Федоровой; Послесл. А. Филиппова. - М.: Прогресс-Традиция, 2000. — 384 с. – с.18

Мощный информационный поток трансформирует менталитет и культуру. Некоторые специалисты вводят понятие информационной культуры, которую определяют как комплексную, целостную, системную характеристику, в которой психологические, когнитологические, процессуальные аспекты взаимосвязаны, взаимозависимы и взаимоопределяемы. Она является одной из составляющих культуры, связана с социальной природой человека и является продуктом его разнообразных творческих способностей. Концепция информационной культуры личности основана на трактовке человека как создающего, воспринимающего и продуцирующего информацию, в первую очередь культурную. В этом случае информационная культура выступает как инструмент освоения и адаптации к условиям внешней среды и как способ гармонизации внутреннего мира человека в ходе освоения всего объема социально-значимой информации. Человек как личность формируется путем целенаправленного и продуманного воспитания, а его развитие определяется внутренними и внешними условиями (средой). В условиях информатизации общества одним из важнейших инструментов формирования потребностей, интересов, взглядов, ценностных установок, воздействия на мировоззрение человека в целом, механизмом воспитания и обучения становятся информационные технологии²¹.

21. Мотозова К.А. Информационное пространство и развитие организации// Проблемы менеджмента в условиях глобализации информационного пространства: сборник докладов Международной научно-практической конференции. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургский университет управления и экономики, 2012. — 216 с.: ил. – с. 146

Информатизация настолько изменяет традиционные образ и ритм жизни человека, что формирует новую реальность, новый виртуальный мир, в который человек погружается вплоть до замены значительной части традиционного материального мира. Виртуальный мир множит пути в мир творчества и делает его доступным для значительного количества людей. Формирующаяся новая информационная культура оказывает значительное влияние как на традиционную культуру, так и на формирование культуры творчества, которая может рассматриваться как ключ к инновациям и общественному развитию. Взаимное влияние культуры и информатики оказывает настолько существенное влияние на изменение жизни социума и отдельного человека, что стала фактором не менее значимым в эволюции человека, чем мутации – эволюция человека распространяется через сферу культуры и принципиально меняет условия и образ жизни. «Генетические отличия между неандертальцем-охотником и космонавтом минимальны, но культурные различия – невероятно большие. Именно культурная эволюция идет наиболее быстрыми темпами, ветвясь многочисленными вариантами. Победит ли какая-либо одна культурная линия или их станет бесконечно много, пока сказать невозможно»²².

Содержание информационной культуры личности (общества), ее сознательное и целенаправ-

22. Левкевич М. Дарвин ошибался: эволюция взялась за людей всерьез
http://rnd.cnews.ru/reviews/index_science.shtml?2013/03/26/523620_2

ленное формирование может рассматриваться в разных плоскостях: мировоззренческой, психологической, социальной и технологической и т. п. В мировоззренческой плоскости информационная культура заключается в осознании человечеством сущности происходящих явлений, познании законов и закономерностей распространения информации в обществе и ее воздействия на личность. В психологической плоскости информационная культура — это выработка оптимальной реакции на поступающую информацию и адекватное поведение личности; это формирование умения действовать в условиях избыточной информации, правильно оценивать качественную сторону информации, отбирать достоверные сведения, критически мыслить, умение анализировать и синтезировать имеющуюся информацию; это выработка навыков защиты личности от информационного шума. В социальной плоскости информационная культура личности заключается в формировании у личности необходимого уровня информированности. И, наконец, в технологической плоскости информационная культура — это овладение информационной технологией, знакомство с информационными ресурсами общества, овладение навыками поиска нужной информации, ее хранения и использования²³.

23. Мотозова К.А. Информационное пространство и развитие организации// Проблемы менеджмента в условиях глобализации информационного пространства: сборник докладов Международной научно-практической конференции. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургский университет управления и экономики, 2012. — 216 с.: ил. — с. 146-147

Информационную культуру нельзя рассматривать отдельно от других типов культур, так как элементы, входящие в нее, присутствуют и в культуре труда, и в культуре общения, политической культуре и т. д. Общество с высоким уровнем информационной культуры предполагает толерантность, терпимость к мнению любой личности, ее поведению, информационному мировоззрению, лояльность к уровню информационной культуры личности, отношение к ней как к самоценному феномену. Информационная деятельность личности позволяет ей включиться в информационный процесс всемирно-исторического масштаба: освоение и развития информационной базы — Культуры. Для вхождения в Культуру необходимы определенные информационные предпосылки: развитая инфопотребность как нужда в знаниях, наличие системы передачи и владение теми или иными языками как системами передачи. Информационная культура — это совокупность принципов и реальных механизмов, обеспечивающих позитивное взаимодействие этических и национальных культур, их соединение в общий опыт человечества. Информационная культура является средством формирования мирового культурного сообщества, создания мирового культурного, информационного пространства. Она определяет уровень информационного общения — принципиально новые формы связей без личного присутствия индивидов в режиме диалога, представляет собой готовность к освоению нового образа жизни на базе использования информации, постро-

ение новой информационной картины мира и определение своего места в этом быстро изменяющемся мире. Информационная культура предстает как степень совершенства человека, общества в целом или определенной его части по использованию информации во всех возможных формах жизнедеятельности. Овладение информационной культурой есть путь универсализации качеств человека, которая находит свое конкретное выражение в различных формах духовного совершенствования, профессиональной и общественной деятельности.

Информационная культура общества и личности должна обеспечивать возможность непрерывного образования человека и повышения его ответственности за принимаемые решения. В первом случае информационная культура выступает средством социальной защиты личности, способной к постоянному наращиванию знаний, изменению сферы деятельности, регулированию собственного поведения на основе всестороннего анализа ситуации. Во втором — информационная культура является средством защиты общества от непродуманных действий человека, гарантом того, что любой в сфере (социальной, экономической, технологической и т. д.) решения принимаются лишь после глубокого анализа всей имеющейся информации.

Информационная культура может служить интегральным показателем уровня развития общества и индивида, является важнейшим движущим фактором этого развития, выступает как условие

устойчивого и безопасного развития в принципиально новой среде и новом пространстве. Она является основой глубочайших перемен в культуре социальных коммуникаций и в культуре корпоративного управления.

1.4. Формирование конкурентного сотрудничества корпораций

Глобализации привела к изменению характера и ужесточению конкуренции. Новое содержание конкурентоспособности крупнейших мировых компаний связано с глобальным характером операций, широким применением информационных технологий, турбулентной внешней средой, ужесточением конкуренции между ТНК развитых стран и развивающихся экономик, развитием межфирменной кооперации, изменением характера и способов государственного регулирования экономики. В настоящее время наблюдается устойчивый рост конкурентоспособности небольшой группы ведущих ТНК-лидеров своих отраслей и секторов экономики, что стало важной чертой современного мирового хозяйства. По показателям объема продаж, прибыли и капитализации ведущие ТНК занимают ключевые позиции в мировой экономике.

ТНК ведут жесткую борьбу за рынки сбыта, что приводит к обострению межфирменного противостояния. Растет роль государства и государственно-частного партнерства - конкурентоспособность крупных компаний напрямую связана с

такими вопросами, как выбор общенациональной стратегии и приоритетов развития в современных условиях, поддержка инноваций, защита инвестиций доступными способами.

Изучение подходов к достижению конкурентоспособности ведущими ТНК является актуальным не только с точки зрения теории международных экономических отношений, но и с точки зрения определения перспектив конкурентоспособности российской экономики и будущих позиций российских компаний на глобальных рынках²⁴.

Основой конкурентоспособности являются технологические и организационно-экономические инновации, что усиливает подверженность деятельности рискам. Усиление риска — это своеобразная плата за успех на рынках.

В условиях широкого развития информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), всеохватывающей глобализации национальные государства, с одной стороны, все в большей степени конкурируют между собой за новые научные знания, право контроля и регулирования ресурсов, информационных и финансовых потоков, ответственность на интеллектуальный и информационный капитал, право управлять экономическими процессами, которые во многом определяют их статусное лидерство и конкурентоспособность на глобальном мировом рынке. С другой стороны, формируются новые глобальные (наднациональ-

24. КОНИНА Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации - Автореферат диссертации д.э.н., М.:2009, 57 С. - С.4-5

ные) институты и центры управления, координации и контроля мировой экономики и мирового сообщества. Качественно меняются основные методы, механизмы и формы регулирования экономики и конкурентной борьбы на глобальном, национальном и межрегиональном уровнях²⁵.

Национальная конкурентоспособность в общем смысле выражает способность определенной страны поддерживать устойчивые высокие темпы роста реального валового внутреннего продукта в расчете на душу населения в постоянных ценах. В широком смысле рассматривается и анализируется около 200 показателей, влияющих на национальную конкурентоспособность (внешняя торговля, открытость, правительство, финансы, инфраструктура, технология, менеджмент, образование, труд, институциональная среда и др.).

Следует выделить ряд особенностей, характеризующих изменение методологических подходов к анализу конкурентоспособности. В условиях всеохватывающей глобализации главной характеристикой передовой экономики становится глобальная конкурентоспособность. Системными элементами глобальной конкурентоспособности являются новые знания (компетенции), программируемость, динамизм, мобильность, инновационность, эффективность и гиперконкурентность, которые определяют глобализационные преимущества мировых стран-лидеров.

25. Дятлов С. А. Инновационная гиперконкурентность в мировой экономике Статья подготовлена при финансовой поддержке РГНФ, проект № 10-02-00375а.

Гиперконкуренция (hypercompetition) — интенсивная конкуренция в условиях высокой скорости инновационного развития среды, включая изменения институтов, требующая поиска новых подходов к стратегическому управлению, а также подразумевающая конкуренцию мировых акторов на всех интересующих их рынках, с периодическим изменением интересов, позиций и действий, применения в числе прочего силовых методов давления, в том числе персонифицированных — на персоналии и микроокружение лиц, принимающих решения, с использованием персональных данных.

Гиперконкурентные корпорации предлагают товары и услуги, характеризующиеся глобальной инновационностью, которая отличается прежде всего креативным менеджментом и маркетингом, предложением инновационных высококонкурентных товаров и услуг с качественно новыми функциями и потребительскими свойствами, формирующими и расширяющими новые ниши на глобальных рынках и новые потребности и предпочтения потребителей в большинстве стран мира.

В условиях тотальной и всеобъемлющей глобализации возникает новый тип компании, с новыми функциями, задачами и методами гиперконкурентной борьбы в глобальной экономике - «глобальные гиперконкурентные корпорации» (ГГК)²⁶. Наибольшая концентрация ГГК, как пра-

26. Дятлов С. А Инновационная гиперконкурентность в мировой экономике
Статья подготовлена при финансовой поддержке РГНФ,
проект № 10-02-00375а

вило, наблюдается в ведущих странах Запада. Именно ведущие мировые ГГК обеспечивают высокий динамизм, инновационность, гиперконкурентность и лидерство на мировых глобальных рынках. Именно глобальные гиперконкурентные корпорации предопределяют глобализационные преимущества мировых стран-лидеров (США, ЕС, Японии) в современных условиях. Именно крупные ГГК способны обеспечить привлечение крупных инвестиций в конкурентные инновационные проекты, успешную реализацию корпоративных финансовых стратегий. Реализация этих стратегий обеспечивается как привлечением средств на фондовых и кредитных рынках, так и посредством слияния и поглощения (Mergers and Acquisitions), осуществляемых крупнейшими компаниями мира.

ГГК становятся проводниками инноваций на глобальные рынки. Инновации укрепляют позиции ГГК, ГГК заинтересованы в поиске инноваций. Для отстающих поиск инноваций становится условием выживания, поскольку поддержка глобальной сети устанавливает требования к необходимому минимуму продаж инновационных товаров. При значительном числе глобальных игроков поток инноваций набирает силу, а скорость инновационных обновлений быстро растет. Созидательное разрушение рынка на глобальном уровне под воздействием инноваций креативная деструкция Й. Шумпетера (Creative Destruction) становится постоянным участником глобального гиперконкурентного рынка.

Важнейшим условием гиперконкуренции является своевременный выход ГГК на рынок с технологически передовым инновационным товаром, что предполагает профессиональный маркетинг и перспективное позиционирование на мировых рынках. Происходит глобализация брендов и товарных знаков ГГК, приобретающих роль индикаторов рыночной силы и статусности глобальной компании. Ценность бренда и статусности глобальной компании заключается в коммерциализации и капитализации инновационно-научных идей, патентов, изобретений и их адекватной оценки мировыми рынками.

В условиях гиперконкуренции непрерывно появляются новые конкурентные преимущества, которые уничтожают или нейтрализуют конкурентные преимущества противника, ломая рыночный статус-кво и создавая неравновесное состояние рынка.

Главная идея гиперконкуренции состоит в том, чтобы постоянно программировать и воспроизводить доминирующее конкурентное преимущество. Поэтому сегодня ГГК с помощью креативного менеджмента вынуждены постоянно создавать, воспроизводить, обновлять и продвигать свои доминантные конкурентные преимущества на глобальные мировые рынки. Поэтому так важна роль творческого элемента – человека, которая в ближайшее время будет только возрастать. Соответственно, растет роль социальных факторов в глобализирующейся экономике и корпоративном управлении глобальных компаний.

1.5. Основные проблемы современного корпоративного управления

Корпоративные скандалы начала XXI века и глобальный финансово-экономический кризис показали необходимость поиска новых образцов организации крупного бизнеса, учитывающих преимущества существующих моделей.

Начало XXI в. стало периодом серьезного обострения проблем в сфере корпоративного бизнеса в США. Череда крупномасштабных скандалов, потрясшая самые влиятельные корпорации в различных отраслях экономики США, заставила критически взглянуть на положение дел в корпоративном управлении, на многие, казалось бы, незыблемые правила и процедуры бизнеса, на состояние корпоративной морали и этики²⁷.

Толчком, запустившим цепную реакцию кризиса, было объявление 2 декабря 2001 г. банкротства крупнейшей энергетической компании США — «Энрон Корпорейшн». В списке 500 крупнейших корпораций США за 2002 г. «Энрон» находилась на 5 месте по величине доходов (139 млрд долл. вместе со стоимостью контрактов по реализации энергоресурсов). Активы компании оценивались в 77 млрд. долл. После объявления банкротства стоимость акции компаний упала с 90 долл. до 26 центов за одну акцию в течение двух недель. «Энрон» уволила 25 % своего персонала, который до кризиса составлял 21 тыс. чел. Тысячи служащих

27. Кочетков Г. Б., Сулян В. В. Корпорация американская модель. — СПб.: Питер, 2006. — 320 с ил — (Серия «Практика менеджмента»).- 320 с. – с.256

не просто потерял и работу, они также лишились своих пенсионных сбережений, поскольку пенсионный фонд компании инвестировал свои средства в акции самой «Энрон».

Это банкротство вызвало настоящий шок на биржах США своими масштабами (крупнейшее за всю историю корпоративной Америки) и неожиданностью. В течение всех 1990-х гг. «Энрон» считалась «компанией будущего», использующей новейшие принципы организации и управления, активно осуществляющей нововведения как в технической, так и социально-экономической областях.

Но, как оказалось по результатам последующих расследований, проведенных специальным комитетом конгресса, вся «прогрессивность» компании заключалась в декларациях, а реальные дела значительно отставали от намерений. Наибольшего успеха директора и высший менеджмент компании добились в изобретении финансовых схем, вводящих в заблуждение как акционеров и потенциальных инвесторов, так и государственные контролирующие органы.

Этот и последующие более слабые корпоративные кризисы рассматривают в США как самое сильное потрясение устоев системы корпоративного управления со времен кризиса 1920-х гг. и последовавшей за этим великой депрессии (табл.1).

В истории корпоративной Америки известны случаи осуждения отдельных членов советов, но никогда до случая с «Энрон» в нарушения не был вовлечен весь состав совета (!).

Члены совета директоров допустили следующие

нарушения, приведшие к материальному ущербу корпорации²⁸:

- ввели в практику финансовой отчетности и бухгалтерского учета высокорискованные и сомнительные процедуры. Совет директоров сознательно пошел на это и даже получил одобрение Комиссии по операциям с ценными бумагами, воспользовавшись бюрократическими нестыковками внутри комиссии;

- допустили возникновение серьезных «конфликтов интересов», приняв решение, разрешившее высшему финансовому управляющему «Энрон» (номенклатурная должность, один из офицеров корпорации) создать и в течение длительного времени управлять частным инвестиционным фондом, который осуществлял сделки с ценными бумагами корпорации и получал прибыль за счет этого в ущерб «Энрон»;

- допустили масштабные манипуляции с активами корпорации (off-the-book activity), которые позволяли приукрашивать финансовое состояние корпорации;

- установили систему поощрения членов совета и номенклатурных менеджеров корпорации, которая позволила выплатить десятки миллионов долларов в виде премии за несуществующие достижения. Некоторые члены совета получили многомиллионную личную кредитную линию от корпорации. В результате, например, за результа-

28. Кочетков Г. Б., Сулян В. В. Корпорация американская модель. — СПб.: Питер, 2006. — 320 с ил — (Серия «Практика менеджмента»).- 320 с. – с.256, 264

ты работы в 2000 г., когда были допущены основные нарушения, которые в следующем году привели компанию к банкротству, директора «Энрон» получили в виде различных поощрений в среднем по 350 тыс. долл., что в два раза превосходит средние показатели по открытым корпорациям США;

- допустили нарушение принципов независимости при назначении внешних директоров и выборе финансовых аудиторов. Расследование показало, что внешние директора имели прочные финансовые связи с некоторыми предприятиями «Энрон», а аудиторы из «Артур Андерсен» не только одновременно проводили аудит и консультировали, как лучше преподнести результаты инвесторам и контролирующим органам, но и получали в виде премий акции «Энрон»;

- использовали благотворительность как канал раздачи взяток. Так, медицинским центрам Университета штата Техас и Университета Дж. Мейсона было «подарено» 600 тыс. долл. и 50 тыс. долл. соответственно на исследования по лечению раковых заболеваний; 252 тыс. долл. было выделено юридическому факультету Университета штата Техас. Однако руководители этих научных и учебных центров входили в состав комитета по аудиту «Энрон», который спокойно закрывал глаза на нерегулярность в отчетности.

Крупнейшие скандалы корпоративной Америки начала XXI в. приведены в табл. 2.

Таблица 2

Крупнейшие скандалы корпоративной Америки начала XXI в.			
Компания	Официальный аудитор	Существо нарушений	Кто вел расследование
Adelphia Communications	Deloitte & Touche LLP	Один из крупнейших операторов кабельного телевидения. Уличен в искажении числа подписчиков, а также многомиллиардных внебалансовых займах членам семьи Ригас, основателя компании. Президент Джон Ригас, его сын и вице-президент по финансам также член семьи Ригас, арестованы	Комиссия по ценным бумагам. Федеральное большое жюри
AOL Time Warner	Ernst & Young LLP	Одни из ведущих игроков на рынке средств массовой информации. Уличен в манипуляциях с доходами от рекламы к целям занижения цены своих акции перед слиянием AOL и Time Warner	Комиссия по ценным бумагам, Министерство юстиции
Arthur Andersen LLP	Нет	Вовлечена в целый ряд корпоративных скандалов. Наиболее известный связан с уничтожением документальных свидетельств нарушений, допущенных при аудите Enron (препятствие отправлению правосудия). Партнерство распущено. Идут судебные процессы	Министерство юстиции

Bristol Myers	Pricewaterhouse Coopers LLP	Крупнейший производитель лекарств. Уличен в нелегальном давлении на своих дистрибьюторов в целях увеличения продаж и выполнения годовых финансовых станов	Комиссия по ценным бумагам
Citigroup	KPMG LLP	Крупнейшая банковская группа страны. Уличена в махинациях с целью помощи Enron в сокрытии части долга в размере 4 млрд долл.	Комитет Сената США по делам правительства
CMS Energy	Arthur Andersen LLP	Один из крупнейших локальных производителей электроэнергии и операторов распределительных сетей. Уличен в завышении показателей объемов продаж на 4,4 млрд. долл.	Прокуратура США. Комиссия по ценным бумагам
Computer Associates	KPMG LLP	Одни из ведущих производителей компьютерной техники. Нарушил правила проведения слияний при поглощении Platinum Technology. Выплатил 0.65 млн долл. за внесудебное урегулирование	Комиссий по ценным бумагам

Duke Energy	Deloitte & Touche LLP	Один из крупнейших производителей электроэнергии и операторов распределительных сетей на Юго-Востоке США. Регулярно завышал объемы продаж примерно на 1 млрд долл. в год за счет «круговой» продажи энергии с другими производителями	Комиссия по ценным бумагам. прокуратура США. правительства штатов, вовлеченных в аферу
Enron	Arthur Andersen LLP	Самый крупный участник рынка производства и распределения электроэнергии Был объявлен банкротом. Уличен в систематическом завышении своих оперативных прибылей для манипулирования ценой своих акций, использовании незаконных методов для сокрытия доходов и выплаты членам совета директоров в виде Займов, нелегальном использовании средств пенсионного фонда корпорации	Комиссия по ценным бумагам, министерство юстиции
General Electric	KPMG LLP	Подразделение компании GE Capital было замешано в финансовых махинациях с WorldCom, которое все же объявило о банкротстве. GE выплатила своему аудитору за «консультационные» услуги в 3 раза больше, чем за аудит	Расследование конгресса

Global Crossing	Arthur Andersen LLP	Одна из наиболее быстро растущих телекоммуникационных компаний, созданная в середине 1990-х объявила себя банкротом после неудачи с проектом прокладки сети оптической кабельной связи. Комиссия расследует ее махинации с завышением объемов передачи	Комиссия по ценным бумагам, министерство юстиции
Hulliburton	Arthur Andersen LLP	Одна из ведущих строительных компаний США. Подозревается в искажении отчетности при выполнении крупных проектов	Комиссия по ценным бумагам
IM Clone Systems	KPMG LLP	Компания скрывает от инвесторов тот факт, что основное лекарство от рака, выпускаемое ею, не прошло госрегистрацию. Руководитель арестован за использование инсайдерской информации при сделках с акциями компании	Комиссия по ценным бумагам, министерство юстиции, комиссия конгресса
JP Morgan Chase and Co.	PricewaterhouseCoopers LLP	Крупнейшая финансовая группа США замешана в махинациях с целью помочь укрыть долги Enron на сумму в 4 млрд долл.	Комитет Сената по делам правительства
K mart	PricewaterhouseCoopers LLP	Одна из ведущих сетей супермаркетов США подозревается в махинациях при расчетах с поставщиками	Комиссия по ценным бумагам

KPMG LLP	Нет	Ведущая аудиторская компания подозревается а нарушении процедур аудита, позволивших Херох скрывать свои доходы	Комиссия по ценным бумагам
Merck & Co	Arthur Andersen LLP	Уличена в приписке 12.4 млрд долл. к объему продаж лекарственных средств в одном из своих филиалов	Судебный иск со стороны акционеров, обвиняющих руководство компании в сознательном обмане
Rite Aid	Deloitte & Touche LLP	Искажение данных годовой отчетности на сумму более 1,6 млрд долл. и период 1997-1999!т.	Комиссия по ценным бумагам
Merrill Linch & Co.	Deloitte & Touche LLP	Крупнейший инвестиционный консультантбыл уличен в «.фальшивых советах» при инвестировании. Компания согласилась выплатить 100 млн долл. для полюбовного разрешения конфликта	Комиссия по ценными бумагам, прокуратура шт. Нью- Йорк
Pricewaterhouse Coopers LLP	Нет	Замешана а ряде конфликтов с искажением аудита, завышением прибылей, включая ошибочное заключение о состоянии финансов Газпрома. Оштрафована Комиссией на 5 млн долл.	Комиссия по ценным бумагам

QWest Communi- cations	Arthur Anders- en LLP	Искажение данных годовой отчетности. Ведется уголовное дело против руководства	Комиссия по ценным бумагам, министерство юстиции, ФБР, прокуратура
Tyco	Pricewater- house Cooper. LLP	Компания обвиняется в махинациях при выдаче ссуд и займов своим высшим руководителям. Ведется уголовное расследование по уклонению от уплаты налогов на доходы руководителями компании	Комиссия по ценным бумагам, прокуратура США
WorldCom. Inc	Arthur Anders- en LLP	Одно из крупнейших финансовых нарушений в США. Компания скрыла прибыли в размере 3,8 млрд долл.	Министерство финансов шт. Нью-Йорк, Федеральный суд
Xerox	KPMG LLP	Компания попросила внести коррекцию в свои финансовые отчеты за 5 лет. из-за якобы ошибок в аудите на 6 млрд долл. На компанию наложен штраф в размере 50 млн долл.	Комиссия по ценным бумагам
Кочетков Г. Б., Сулян В. В. Корпорация американская модель. — СПб.: Питер, 2006. — 320 с ил — (Серия «Практика менеджмента»).- 320 с. – с.258-261.			

Во многом именно с кризисом корпоративного управления связаны мировые кризисы 2001-2009 гг. на рынках IT, нефти, ипотеки, финансовых рынках. Общая сумма деривативов к 2011 г. достигла 712 трлн. \$, превысив мировой валовой продукт по объему более, чем в 10 раз.

Как отметили Исполнительный директор и руководитель - Консультант КПМГ в Индии Ричард Рекхи (Richard Rekhy) и Генеральный директор Конфедерации промышленности Индии (CII) Чандра Банерджи (Chandrajit Banerjee): «В период после финансового кризиса, все более становится очевидным, что советы и управления многих крупных учреждений работают с недостаточной и искаженной информацией о рычагах и рисках, связанных с активами своих компаний. Порочные стимулы, недостаточное управление и слабое регулирование, несомненно, способствует кризису... Сегодня генеральный директор больше, чем когда-либо нуждается в поддержке, чтобы преуспеть в более сложной и глобальной экономике, и именно корпоративное управление может стать настоящим отличием. Задача заключается в использовании корпоративного управления как инструмента для создания устойчивых изменений целостных стратегий и возможностей, которые выходят далеко за рамки финансового успеха»²⁹.

1.6. Вторжение глобализации в сферу корпоративного управления

Глобализация приводит к обострению конкуренции за различные виды ресурсов и рынки сбыта, влияние на которых во многом определяется брендом компании, формированием представления как о современной, высокотехнологичной

29. 7th CII International Corporate Governance Summit – KPMG, CII, 2011, 24 p. – p.3

компании, способной предоставить уникальные товары и услуги, соблюдающей всю совокупность требований локального сообщества в социальной и экологической сферах.

Кризис показал возрастание роли государства в экономике и в развитии современного глобализирующегося корпоративного сектора. Это возрастание связано с необходимостью разработки и внедрения радикальных инноваций, способных обеспечить лидирующие позиции на рынках, а также с усилением требований к вопросам безопасности для ведения бизнеса.

Влияние глобализации на развитие корпоративного управления, проявляющегося в гармонизации систем корпоративного руководства крупнейших ТНК, усилении стратегических и контрольных функций материнской компании, разработке международных стандартов и рекомендаций по организации деятельности высшего уровня управления корпораций, повышении значения международного и государственного регулирования в данной области, особенно в условиях кризиса.

Процессы глобализации дают возможность ТНК диверсифицировать источники финансирования бизнеса и привлекать международных инвесторов. Возрастает степень интернационализации структуры собственности крупнейших ТНК, что приводит к еще большему размыванию их национальной принадлежности и позволяет менять местоположение корпоративного центра, перенося его за пределы страны регистрации. Намети-

лась тенденция консолидации фондовых бирж с целью создания глобальных операторов. Данные процессы оказывают влияние на повышение требований к системе корпоративного управления со стороны международного сообщества, способствуют разработке и принятию международных стандартов в данной области. Значимым фактором конкурентоспособности ТНК на глобальном рынке является эффективная система корпоративного управления, которая в условиях глобализации и ужесточения международной конкуренции требует постоянного совершенствования. Особую важность приобретает разработка новых форм и методов руководства транснациональным бизнесом, изменение роли и функций материнской компании.³⁰

Процессы привлечения инвестиций, инвестирования и продаж сливаются в единый процесс, эффективность которого определяет интегральное качество корпоративного управления. Это приводит к усилению внимания к аспектам развития корпоративного управления, а сфера корпоративного управления распространилась за рамки деятельности совета директоров и внутренние управленческие процессы. Суть происходящих процессов позволяет говорить о глобализации корпоративного управления.

На международном уровне разрабатываются и принимаются рекомендации и стандарты, каса-

30. Дементьева А.Г. Развитие корпоративного управления в условиях глобализации – Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук – М.:2012, 52 с. – с.11-12

ющиеся состава совета директоров, полномочий менеджеров высшего уровня управления, систем вознаграждения, структуры корпоративного управления, которые способствуют дальнейшей гармонизации систем корпоративного управления. Глобализация корпоративного управления с неизбежностью опережает процессы адаптации бизнеса к глобальным переменам.

С другой стороны, оценка качества корпоративного управления становится показателем, определяющим позицию внешнего инвестора, с другой корпоративное управление определяет устойчивость, гибкость и интегральную конкурентоспособность компании.

За государством сохраняется ведущая роль регулятора макроэкономики и предпринимательской деятельности. Расширилось сотрудничество государства и частного бизнеса в различных формах государственно-частного и частно-государственного партнерства. В условиях глобализации всеобщая взаимозависимость и взаимосвязанность различных экономик мира усложнила проблему антикризисного управления, что потребовало принятия коллективных действий на межгосударственном уровне. Полученный опыт привел к повышению роли международных организаций по принятию решений не только в области важнейших экономических проблем, но и в области корпоративного управления.

Усиление процессов глобализации в конце XX - начале XXI вв. привело к трансформации национальных моделей и гармонизации систем корпо-

ративного управления. Международный характер операций ТНК, интернационализация структуры капитала, обусловили необходимость разработки и внедрения общих правил получения информации инвестором о состоянии бизнеса и его владельцах. Развитие глобальных финансовых рынков, расширение транснациональных потоков капитала и инвестиций, изменение условий конкуренции стали предпосылкой развития корпоративного управления в направлении создания так называемой комбинированной модели, сочетающей в себе элементы различных систем.

Страны с германской и японской моделями корпоративного управления уделяют особое внимание повышению ликвидности своих фондовых рынков и их конкурентоспособности. Они принимают законодательные акты и регулирующие документы, усиливающие степень защиты инвесторов и ограничивающие влияние банков на формирование системы корпоративного управления нефинансовых корпораций, что свидетельствует о внедрении принципов англо-саксонской модели. Напротив, в компаниях с англо-саксонской системой наблюдается тенденция к принятию регулирующих документов, направленных на снижение конфликтов между менеджерами и акционерами, между мажоритарными и миноритарными акционерами, а также укрупнение пакетов акций, принадлежащих основным акционерам.

Семейная модель корпоративного управления получила распространение практически во всех странах мира, поэтому она, с точки зрения пра-

новых механизмов регулирования деятельности корпораций, не поддается четкой типологизации. Однако влияние процессов глобализации хозяйственной деятельности и необходимость в инвестициях заставляют семейные компании адаптировать систему корпоративного управления к требованиям фондовых бирж и организаций, разрабатывающих стандарты в данной области, что приводит к трансформации семейной модели в сторону англо-саксонской модели корпорации.

Различные инструменты контроля со стороны акционеров, такие как пирамидальное построение группы компаний, двойные классы акций, соглашения между акционерами, перекрестное владение акциями и пр. получили широкое распространение как в компаниях Европы и США, так и азиатских стран, вне зависимости от того, какой модели управления придерживается корпорация. Практически, во всех развитых странах в настоящее время предусматривается вопрос об усилении роли и значения совета директоров, участия в совете директоров не только внешних, но и независимых директоров, разграничении функций главного администратора и председателя совета, оптимизации структуры корпоративного управления.

Страны, использующие инсайдерскую модель, основное внимание уделяют обеспечению акционеров большими правами по принятию решений. Страны, использующие аутсайдерскую модель, направляют свои усилия на увеличение представительства инвесторов в совете директоров и усиление

контроля за деятельностью компаний со стороны совета директоров.

Принятие новых законодательных и регулирующих документов в данной области привело к увеличению числа компаний, использующих гибридную модель, сочетающую элементы существующих моделей. Продолжают сохраняться различия в рамках следующих составляющих систем корпоративного управления: уровень концентрации собственности, финансовая отчетность, структура и состав совета директоров, полномочия высшего управленческого звена, система вознаграждения. Хотя в этом направлении также происходят изменения.

Крупнейшие глобальные компании развиваются в рамках различных правовых систем, однако они вынуждены учитывать глобальные условия хозяйственной жизни. В связи с этим, крупные ТНК стремятся использовать комбинированную модель, учитывающую требования международной практики корпоративного управления и преимущества существующих моделей.

Кроме этого, в настоящее время в мире наблюдается тенденция к гармонизации биржевых требований, что обусловлено созданием глобальных биржевых площадок путем объединения крупнейших фондовых операторов. В 2008 г. произошло слияние Нью-Йоркской фондовой биржи (NYSE) с европейской биржей Euronext. В 2011 г. было объявлено о слиянии NYSE с Немецкой фондовой биржей (Deutsche Boerse). Биржевой оператор NYSE Euronext и Токийская фондовая биржа

(TSE) работают над созданием интегрированной сети, позволяющей осуществлять финансовые транзакции в единой инфраструктуре. Тенденция бирж к объединению затронула и страны БРИКС. В 2011 г. фондовые биржи этих стран объявили о создании альянса, что позволит привлечь большое количество инвесторов и повысить ликвидность развивающихся рынков. Ведущие биржи перешли к консолидации на межнациональной основе. В этой связи можно предположить, что данные процессы неизбежно приведут к дальнейшей унификации моделей корпоративного управления³¹.

Эффективное функционирование модели обеспечивается ликвидным фондовым рынком, благоприятной глобальной инвестиционной средой, а также требовательной системой институциональных инвесторов. Данная модель подразумевает наличие соответствующих институциональных условий, в основе которых находятся регулирующие инструменты макро- и микроуровня, учитывающие международные стандарты корпоративного управления. Цели корпоративного управления глобальной компании состоят в росте капитализации, оптимизации прибыли и завоевания доли глобального рынка. Приоритетами являются: равенство прав акционеров, учет интересов стейкхолдеров, повышение социальной ответственности и информационной открытости бизнеса. Структура и механизмы руковод-

31. ДЕМЕНТЬЕВА А.Г. Развитие корпоративного управления в условиях глобализации – Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук – М.:2012, 52 с. – с.30-32

ства в максимальной степени должны учитывать сложившиеся международные стандарты и рекомендации, а также правила листинга крупнейших фондовых бирж мира. В первую очередь это касается аспектов диверсифицированной структуры собственности, участия акционеров в принятии общекорпоративных решений и оценке совета директоров, наличия в совете директоров и в комитетах независимых членов, эффективности системы вознаграждения высшего уровня управления, обязательность наличия независимого аудитора и комитета по рискам, разграничения позиций главного администратора и председателя совета директоров³².

Выводы по главе 1

Среди механизмов общественной координации рыночные механизмы вплоть до настоящего времени являются наиболее глубокими и масштабными, приводящими к глобализации и трансформации привычного мира. Наиболее устойчивой и гибкой формой рыночной организации является корпорация, позволяющая объединить несколько заинтересованных сторон, привлечь разнообразные ресурсы и использовать информационные возможности различных источников.

Корпоративное управление определяет миссию и стратегию развития компании – цели и механизмы их достижения, контроля над ее реализацией. Кор-

32. ДЕМЕНТЬЕВА А.Г. РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ – Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук – М.:2012, 52 с. – с.37-38

поративное управление также определяет баланс интересов и культуру отношений между правлением (менеджментом, администрацией) компании, ее советом директоров (наблюдательным советом), акционерами и другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами).

Корпоративное управление отвечает за важнейшую характеристику современной компании – скорость ее адаптации и устойчивость в быстро меняющемся мире, увязывает изменения структуры и культуры корпорации с изменениями внешней среды.

Корпоративное управление (corporate governance) – это управление деятельностью корпорации ее топ-менеджментом с учетом интересов стейкхолдеров. Современное корпоративное управление формируется как новое научное направление, основывающееся на динамичной практике корпоративного менеджмента (corporate management), для него характерны: отказ от приоритета классических принципов школ менеджмента, использование теории систем и ситуационного подхода, процессов самоорганизации, возрастание роли человека.

В современных условиях качество и эффективность корпоративного управления определяет конкурентоспособность бизнеса – самого быстро развивающегося института, выполняющего роль локомотива развития общества. Неверное построение системы корпоративного управления приводит к потере возможностей развития и используемых ресурсов, к неконкурентоспособности и потерям прибыли, влияния и рынков сбыта.

Определяющей чертой развития мировой экономической системы последних двух десятилетий является глобализация. Она проявляется как комплексный процесс интеграции национальных хозяйств, затрагивающий различные сферы и институты, создающий новые возможности развития бизнеса, которые используют формирующиеся глобальные компании – как правило, это транснациональные корпорации (ТНК), крупные компании развитых и быстро развивающихся стран, находящиеся на пути инновационного развития. Ядро мирохозяйственной системы формируют около 2 тыс. ТНК, всего же в 2010 г. в мире существовало более 82 тыс. ТНК, которые контролировали свыше 807 тыс. аффилированных зарубежных филиалов.

Современный глобальный быстро развивающийся и усложняющийся мир – это мир быстро растущих рисков, что требует развития специальных знаний и инструментов, а также высокого уровня корпоративного управления.

Мощный информационный поток трансформирует менталитет и культуру человека, общественные коммуникации, социум в целом. Происходят глубочайшие перемены в культуре социальных коммуникаций и в культуре корпоративного управления.

Глобализации привела к изменению характера и ужесточению конкуренции. Основой конкурентоспособности являются технологические и организационно-экономические инновации, что усиливает подверженность деятельности рискам.

Усиление риска — это своеобразная плата за успех на рынках. Системными элементами глобальной конкурентоспособности являются новые знания (компетенции), программируемость, динамизм, мобильность, инновационность, эффективность и гиперконкурентность, которые определяют глобализационные преимущества мировых стран-лидеров. Гиперконкуренция (*hypercompetition*) — интенсивная конкуренция в условиях высокой скорости инновационного развития среды, включая изменения институтов, требующая поиска новых подходов к стратегическому управлению, а также подразумевающая конкуренцию мировых акторов на всех интересующих их рынках, с периодическим изменением интересов, позиций и действий, применения в числе прочего силовых методов давления, в том числе персонифицированных — на персоналии и микроокружение лиц, принимающих решения, с использованием персональных данных.

Возникает новый тип компании, с новыми функциями, задачами и методами гиперконкурентной борьбы в глобальной экономике - «глобальные гиперконкурентные корпорации», которые становятся проводниками инноваций на глобальные рынки. Главная идея гиперконкуренции состоит в том, чтобы постоянно программировать и воспроизводить доминирующее конкурентное преимущество.

Корпоративные скандалы начала XXI века и глобальный финансово-экономический кризис показали необходимость поиска новых образцов

организации крупного бизнеса, учитывающих преимущества существующих моделей.

Во многом именно с кризисом корпоративного управления связаны мировые кризисы 2001-2009 гг. на рынках IT, нефти, ипотеки, финансовых рынках. Общая сумма деривативов к 2011 г. достигла 712 трлн. \$, превысив мировой валовой продукт по объему более, чем в 10 раз.

В период после финансового кризиса, все более становится очевидным, что советы и управления многих крупных учреждений работают с недостаточной и искаженной информацией о рычагах и рисках, связанных с активами своих компаний. Порочные стимулы, недостаточное управление и слабое регулирование, несомненно, способствует кризису.

Влияние глобализации на развитие корпоративного управления, проявляющегося в гармонизации систем корпоративного руководства крупнейших ТНК, усилении стратегических и контрольных функций материнской компании, разработке международных стандартов и рекомендаций по организации деятельности высшего уровня управления корпораций, повышении значения международного и государственного регулирования в данной области, особенно в условиях кризиса.

Процессы глобализации дают возможность ТНК диверсифицировать источники финансирования бизнеса и привлекать международных инвесторов. Глобализация корпоративного управления с неизбежностью опережает процессы адаптации бизнеса к глобальным переменам.

Процессы привлечения инвестиций, инвестирования и продаж сливаются в единый процесс, эффективность которого определяет интегральное качество корпоративного управления. Это приводит к усилению внимания к аспектам развития корпоративного управления, а сфера корпоративного управления распространилась за рамки деятельности совета директоров и внутренние управленческие процессы.

На международном уровне разрабатываются и принимаются рекомендации и стандарты, касающиеся состава совета директоров, полномочий менеджеров высшего уровня управления, систем вознаграждения, структуры корпоративного управления, которые способствуют дальнейшей гармонизации систем корпоративного управления, качество корпоративного управления становится показателем, определяющим позицию внешнего инвестора, с другой корпоративное управление определяет устойчивость, гибкость и интегральную конкурентоспособность компании. Расширилось сотрудничество государства и частного бизнеса в различных формах государственно-частного и частно-государственного партнерства, с другой стороны повышается роль международных организаций по принятию решений не только в области важнейших экономических проблем, но и в области корпоративного управления, выражающейся в трансформации и гармонизации национальных моделей систем корпоративного управления.

Глава 2. ИННОВАЦИИ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

2.1. Значимость инноваций в период усложнения корпораций

Гиперконкуренция сложных систем³³ вынуждает корпорации для достижения конкурентоспособности предлагать уникальные товары и продукты, ориентированные уже не на массовое потребление, а адаптированные к индивидуальным запросам потребителей. При этом потребитель вовлекается в процесс производства и получает свои предпочтения как за счет получения продуктов и услуг к его персональным интересам, так и за счет получения доли прибыли в виде персонального снижения цены. Конкуренция на мировых рынках смещается в область создания новых продуктов и услуг. Формирующиеся инновационные системы как на уровне стран, так и регионов, в крупных корпорациях, складываются в глобальную инновационную систему с множеством технологических направлений.

Инновационное развитие с неизбежностью привязано к конкретным технологиям, которые принципиально меняют свою значимость в ходе глобализации, в процессах освоения 6 и 7 технологических укладов, в формировании когнитивного уклада мирового сообщества.

33. Субботин А.К Гиперконкуренция и эффективность управления: Анализ экономики стран-лидеров современного мира: Взгляд из России / Предисл. В.Л.Макарова. - М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2012. - 288 с.

Глобализация как процесс начала бурно развиваться с появлением информационных технологий, формированием развитой системы коммуникаций и сети Интернет. Затем глобализировались финансовые технологии за счет развития финансовой инженерии и деривативов и космические, которые смогли предоставить выгодные условия для развития глобальной информационной сети.

По мере углубления процессов глобализации глобализируются транспортные технологии в первую очередь за счет развития авиа- и автотранспорта, а также энергетические технологии.

В настоящее время специалисты насчитывают более 160 тысяч элементарных технологий, 1000-1400 базовых, несколько десятков критических (в России – 52 в 2002 г., 34 в 2006 г., 27 в 2011 г.), 5-9 глобальных и глобализирующихся. Процесс глобализации является пороговым, при котором охват распространения технологии носит сетевой характер и вынуждает миноритарных игроков рынка следовать за крупнейшими игроками рынка.

Принципиально неодинакова значимость технологий и для мировых регионов и стран в зависимости от занимаемой ими ниши в международном разделении труда. Для России на современном этапе это нефтегазовые и космические технологии. Они представляют ядро конкурентоспособных технологий, ресурсов, необходимыми с точки зрения различных аспектов национальной безопасности. Не удивительно, что государство уделяет пристальное внимание развитию нефтегазовых компаний, а они позиционируют себя как лидеров

корпоративного управления России.

Материнская компания (корпоративный центр) оказывает целенаправленное организующее воздействие на все подразделения корпорации, определяет стратегические направления деятельности компании и контролирует финансовые результаты.

Инновационные технологии, современные корпоративные информационные системы дают материнской компании возможность разработки глобальных стратегических подходов, учитывающих преимущества современного глобального рынка. Стратегии крупнейших ТНК нацелены на достижение устойчивых темпов роста и сбалансированной диверсификации деятельности, а главными инструментами ведения конкурентной борьбы в современных условиях становятся инновативность и адаптивность. По данным McKinsey, почти 85% глобальных компаний считают инновации исключительно важным фактором своей корпоративной стратегии экономического роста³⁴.

Ведущую роль в развитии мирохозяйственных связей играют крупные международные компании, сумевшие использовать инновационные стратегии для повышения и укрепления конкурентных преимуществ. При этом учет процессов глобализации в хозяйственной деятельности ТНК приводит к изменению роли и функций корпоративного центра, постоянно идет поиск новых форм распределения задач, ответственности и

34. Innovation and commercialization 2010: McKinsey Global Survey results // McKinsey Quarterly. Aug. 2010. – URL: http://www.mckinseyquarterly.com/Innovation_and_commercialization_2010_McKinsey_Global_Survey_results_2662

полномочий. В основе их формирования находится принцип нахождения оптимального баланса между централизованным руководством из единого центра и предоставлением самостоятельности подразделениям при принятии решений

Структура крупных корпораций становится сетцентрической – интеллектуальное оснащение подразделений определяется уровнем сложности и значимости решаемых задач.

Невозможно обеспечить инновационное развитие компаний и устойчивый экономический рост без эффективной системы корпоративного управления. В свою очередь, компании с высоким уровнем корпоративного управления, как правило, являются инновационно активными и динамично развивающимися. Такие компании не испытывают проблем с привлечением инвестиций, более того, имеют возможность использовать высокотехнологичные инвестиционные и финансовые инструменты, например, венчурное инвестирование, и зачастую являются привлекательными для самого широкого круга инвесторов. Компании, обеспечивающие качественное корпоративное управление в соответствии с международными стандартами имеют возможность получить разнообразную государственную поддержку, участвовать в реализации масштабных проектов с использованием современных механизмов государственно-частного партнерства.

Сложность и скорость процессов требуют адаптации к изменениям, появляется требование гибкости – возможности многовариантного достижения устойчивости хозяйственной деятельности.

Все крупные предприятия России имеют программы инновационного развития. Ядро экономики выстраивает систему развития новых технологий, подходов к управлению, социальной ответственности. Малые и средние предприятия вынуждены следовать таким же курсом, чтобы не потерять конкурентоспособность.

Особо следует отметить, что в современном мире, эффективный бизнес – это в первую очередь инновационный и социально ответственный бизнес, имеющий долгосрочную стратегию развития³⁵.

Современные компании, ориентированные на использование инноваций в производственной, коммерческой и управленческой деятельности, встраиваются в технологические инновационные цепочки. Пространство межфирменных связей способствует формированию инновационных территориальных кластеров.

Инновационный территориальный кластер³⁶ – территориальный кластер со значимой (по сравнению с отраслевыми и страновыми показателями) долей инновационной продукции кластера, а также со сформированной инновационной инфраструктурой, включающей взаимодействие между собой стейкхолдеров региональной инновационной системы (образовательные учреждения, центры исследований и разработок, центры

35. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Эффективность корпоративного управления и обеспечение инновационного развития в условиях вступления России в ВТО (на примере Республики Коми) – с.5.
<http://koet.syksu.ru/vestnik/2011/2011-4/24/24.htm>

36. http://ru.wikipedia.org/wiki/Инновационный_территориальный_кластер

трансфера технологий, бизнес-инкубаторы, технопарки, центры коллективного пользования научным оборудованием, общественные организации, финансовые институты, центры кластерного развития и пр.).

Обычно инновационный территориальный кластер может включать в себя организации региональной инновационной системы, которая может обслуживать несколько кластеров. Вместе с тем, инновационный территориальный кластер включает в себя больше частей цепочки ценности, чем региональная инновационная система. Инновационный территориальный кластер пересекается с региональной инновационной системой в части инновационной инфраструктуры и отличается от неё в части результатов деятельности кластера. Результатом деятельности инновационного территориального кластера являются инновационные товары и услуги, а результатом деятельности региональной инновационной системы могут быть патенты, опытные образцы продукции, кадры для предприятий и организаций, обслуживающие несколько кластеров региона.

Стратегией инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года предусмотрено формирование сети инновационных территориальных кластеров. Развитие инновационных территориальных кластеров позволяет обеспечить оптимизацию положения отечественных предприятий в производственных цепочках создания стоимости, содействуя повышению степени переработки добываемого сырья, импортозамещению и

росту локализации сборочных производств, а также – повышению уровня неценовой конкурентоспособности отечественных товаров и услуг.

Формирование и развитие инновационных территориальных кластеров является эффективным механизмом привлечения прямых иностранных инвестиций и активизации внешнеэкономической интеграции. Включение отечественных кластеров в глобальные цепочки создания добавленной стоимости позволяет существенно поднять уровень национальной технологической базы, повысить скорость и качество экономического роста за счет повышения международной конкурентоспособности предприятий, входящих в состав кластера, путем:

- приобретения и внедрения критических технологий, новейшего оборудования;
- получения предприятиями кластера доступа к современным методам управления и специальным знаниям;
- получения предприятиями кластера эффективных возможностей выхода на высококонкурентные международные рынки.

Проект перечня пилотных программ развития инновационных территориальных кластеров Правительством Российской Федерации был утвержден в августе 2012 года. В перечень вошли 25 инновационных территориальных кластеров, относительно которых Министерству экономического развития России поручено сформировать меры государственной поддержки.

Формируется как инновационное простран-

ство, так и пространства в мировых регионах. Инновационная система США является самодостаточной, США более 50 лет находятся на пути инновационного развития и являются лидером, основным мировым инновационным центром.

Консолидация европейских стран в рамках ЕС позволила на основе решений Лиссабонской конференции в 2000 году разработать стратегию развития Европейского исследовательского пространства (ERA), принятую Советом Европы и позволившую реализовать создание единого инновационного пространства ЕС.

Формирование единого пространства развития инноваций в Евразии предусматривается в рамках реализации Межгосударственной программы Евразийского экономического сообщества³⁷ «Создание системы развития инновационного предпринимательства государств - членов Евразийского экономического сообщества (Евразийской инновационной системы)» (рис.2).

37. Проект программы. Инновационный Союз Российской Федерации

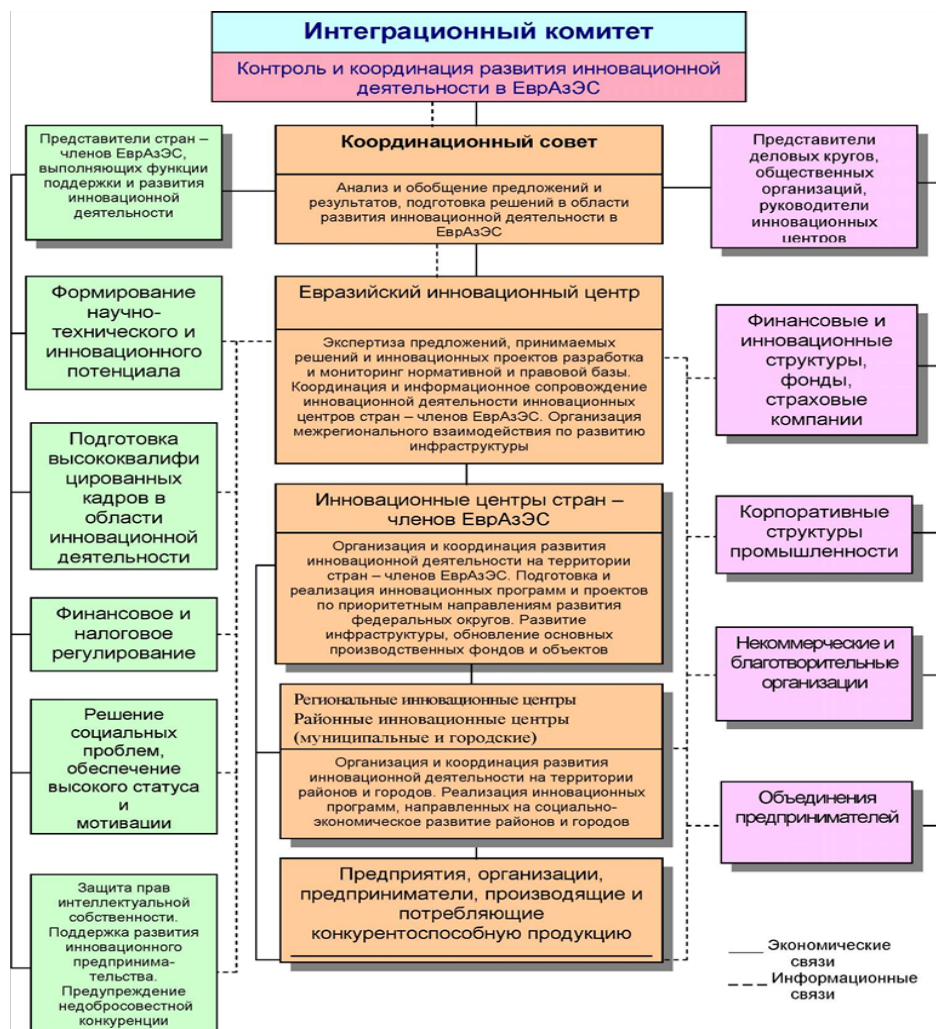


Рис. 2. Евразийская инновационная система

В качестве заказчика выступает Интеграционный комитет Евразийского экономического сообщества.

Целями программы являются:

- создание Единого Евразийского инновационного пространства, формирующего благоприятные условия для развития инновационного предпринимательства, реализации интеллектуального и технологического потенциала государств - членов Евразийского экономического сообщества, модернизации их экономики с целью вхождения в мировое экономическое пространство;
- обеспечение стабильного прироста ВВП в странах - членах Евразийского экономического сообщества за счет формирования и ускоренной реализации социально значимых, взаимовыгодных инновационных программ и проектов;
- подготовка оптимального количества высококвалифицированных инженеров-консультантов, проект-менеджеров, специализирующихся на подготовке и реализации инновационных проектов;
- создание эффективной финансово - инвестиционной системы с обеспечением социальной защиты всех участников инновационной деятельности и предоставлением гарантий.

Адаптация Евразийской инновационной системы к новым условиям проявляется, прежде всего, в смене моделей инновационной деятельности предпринимательского сектора. Новый инновационный бизнес в ЕвразЭС должен ориентиро-

ваться на проверенные мировой практикой модели использования новых знаний в экономической деятельности.

Евразийская инновационная система предусматривает объединение усилий государственных органов управления всех уровней, организаций научно-технической сферы, при ведущей роли предпринимательского сектора экономики в интересах ускоренного использования достижений науки и технологий в целях реализации стратегических национальных приоритетов государств-членов и ЕврАзЭС, обеспечивает создание благоприятного климата для развития инновационной деятельности, вовлечение технологических разработок в производственный процесс, привлечение инвестиций в инновационный сектор экономики.

2.2. Модернизация корпоративного управления: проблемы и возможности

Наше традиционное управление всегда было направлено на выявление и решение проблем. В плену проблем остаются даже критики существующих экономических подходов, отмечающие, что «ни Госплан с его планированием «от достигнутого уровня», ни рыночные механизмы с их ориентацией на экономические, а не социальные результаты, себя не оправдали»³⁸: «Проблемное

38. Франчук В.И.: Недостатки национальных проектов и программ и необходимость перехода к проблемно-ориентированному планированию и управлению <http://viperson.ru/wind.php?ID=291195>

мышление предполагает, что руководители всех уровней и разработчики проектов и программ должны уметь планировать деятельность различных субъектов не только в отраслевом и территориальном «разрезах», но и в «разрезе» решаемых социальных (общественных) проблем, понимаемых как отклонения от общепринятых социальных норм».

В зависимости от этапа жизненного цикла организации проекта, и решения типа проблемы становятся приоритетными.

Г. Саймон, который предложил классификацию, согласно которой проблемы делятся на три класса:

Хорошо структуризированные. В них существенные зависимости выяснены настолько хорошо, что они могут быть выражены в числах или символах – это задачи исследования операций.

Неструктуризированные. В них известны только перечни основных параметров, но количественные связи между ними установить нельзя – нет необходимости информации – это задачи выбора.

Слабо структуризированные. Они содержат качественные и количественные элементы, причём первые доминируют – задачи стоимость-эффективность.

Классификация типов проблем, с которыми обычно сталкиваются люди, по Фрэнсису (Francis, 1990):

Таинственность — необъяснимость отклонения от ожидаемого результата, упор делается на недостаточности объяснения случившегося, неясности причины, из-за которой ожидания не оправдались.

Назначение задания — проблема возникает, когда задание индивидууму выдает другое лицо, когда происходит своего рода соглашение между начальником и подчиненным. Договорные отношения должны быть понятны, ясны, достижимы и согласованны.

Трудность — проблема возникает, когда чего-то сложно достичь из-за незнания как управлять сложившейся ситуацией, или недостатка ресурсов.

Возможность — ситуация, которая обещает потенциальную выгоду.

Головоломка — неясно, какой ответ верный, а какой ошибочный. Чтобы прийти к верному ответу, запутанность и неопределенность должны быть разрешены. Некоторые головоломки могут никогда не разрешиться.

Дилемма — имеются, по крайней мере, два варианта действия, они оба примерно одинаково привлекательны или непривлекательны, и требуется проявить рассудительность, чтобы выбрать из них более верный.

Традиционно в логике решения проблем выделяются этапы:

Анализ проблемы — на этой стадии собирается информация для определения реальности существования проблемы и причин ее возникновения, а также оценивается ее важность.

Постановка цели и определение критериев успеха — здесь нужно иметь ясное представление о цели и о том, как и с помощью каких показателей, будет оцениваться успех в ее достижении.

Накопление информации — на данном этапе

требуется собрать данные и выдвинуть идеи, из которых затем можно будет выбрать варианты и оценить их сравнительную полезность.

Принятие решения — после оценки принимается решение в пользу наилучшего направления в деятельности.

Реализация, осуществление — планируется все то, что нужно сделать, и выполняется план действий.

Ведущие специалисты предлагали свои вариации вопросов, ответ на которые должен дать анализ проблем

1. Почему проблема является важной?
2. Насколько важен результат решения проблемы в сравнении с другими вещами, также требующими внимания?
3. Кто будет участвовать в решении проблемы?
4. С каким реальным давлением и ограничениями придется столкнуться?

Или: что будет результатом, если проблему не замечать и не делать ничего?

Классификация позволяла выявить кластер, группу или класс проблем, для которых имелись типовые решения.

Однако Новый мир изменился. Новый мир – это мир постоянно растущих рисков и возможностей развития. Глобальный рынок щедро оплачивает уникальные продукты, для остальных на фоне гиперконкуренции цены резко падают.

По мере постоянного роста рисков количество проблем растет многократно, и потратить на их решение можно гораздо больше денег по сравнению с располагаемыми для инвестирования.

Логика нового мира требует изменения подходов – необходимо создавать возможности развития, рост которых опережает рост рисков.

В современных условиях инновационное развитие рассматривается как стратегия реализации возможностей, которые приводят к созданию глобально конкурентоспособных товаров и услуг. Устранение проблем и определенное повышение качества товаров и услуг способно решить проблемы местного значения и повысить качество жизни, но непозволительно для одного из немногих центров инновационного развития страны, способного достичь уровня глобально конкурентоспособного региона.

Методология инновационного развития в гиперконкурентной глобальной экономике строится на основе учета ключевых точек трех типов — обостренных проблем, способных привести к конфликтам и деструктивному поведению; реализации возможностей развития с созданием глобально конкурентоспособных продуктов; точек «неизбежного будущего», связанных с обеспечением безопасности.

Сфера современного развития корпоративного управления с учетом лидерства бизнеса в скорости развития – развитие инноваций при государственной поддержке. Роль его в современных условиях развития быстро растет³⁹: «Гибкая, эф-

39. Аполлонов А.В. Механизмы управления рисками и доходностью венчурных инновационных проектов АВТОРЕФЕРАТ диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук Москва, 2012 год – 24 с. – с.2

фективная и научно-обоснованная совокупность организационно-экономических механизмов управления инновационными проектами является важнейшим фактором долгосрочного развития отечественных субъектов экономики в условиях глобализации.

Важную роль в этом процессе играет венчурная деятельность корпоративных инвесторов - объединений, союзов предприятий или отдельных предпринимателей, созданных для защиты интересов и привилегий его участников и образующих крупное самостоятельное юридическое лицо или группу юридических лиц. Они создают инновационные компании, которые развиваются в условиях экзогенной и эндогенной неопределенности и являются источником роста современной национальной экономики. Успешность многих инновационных проектов зависит от степени практической коммерциализации идей, а также взаимодействия всех заинтересованных сторон: предпринимателей, инвесторов, конкурентов, потребителей и так далее. При этом эффективность достижения материальных и нематериальных интересов участвующих в проекте сторон существенным образом зависит от качества принятия и осуществления управленческих решений, реализации стратегической ценности и прав прекращения финансирования проекта на каждом этапе его осуществления, а также определения оптимального времени и способа выхода из инвестиционного проекта и многое другое. В этой связи, возникающие в процессе венчурной деятельности

неопределенности и потенциальные риски достаточно сложно своевременно проанализировать в рамках доминирующих в настоящее время подходов, что делает процесс выбора и реализации инновационных проектов на начальном этапе еще более сложным и рискованным».

2.3. Ускорение глобализации в результате НТР ⁴⁰

Науки в настоящее время замещают борьбу за новые рынки как основную движущую силу глобализации. В результате Лиссабонской стратегии, принятой Советом Европы и создание Европейского исследовательского пространства (ERA) в 2000 году, наука стала центральным компонентом европейских политических дискуссий. Она превратилась в социальный институт производства знаний, ориентированный на действие.

В условиях глобализации линейная модель политики в области науки, в которой инвестиции переданы национальным научным сообществам для автономного использования и/или распределения рынка, более не является адекватной. Наука в глобальном мире требует глобального управления во всем спектре научной деятельности от строительства теории и фундаментальных исследований до

40. Глобальное управление наукой - доклад Группы экспертов по вопросам глобального управления науки к науке, экономике и обществу управление, Генеральный директорат по научным исследованиям, Европейская Комиссия, Люксембург: Бюро официальных публикаций Европейских Сообществ, 2009 - 44 с.

технологического развития и инноваций. Управление также должно осуществляться на уровнях выше и ниже национальных политических организаций и их международных расширений, опираться на растущую важность неправительственных организаций и субъектов во всех функциях управления - от постановки целей и установления норм, выбора средств регулирования деятельности и проверки результатов. В рамках глобального управления необходимо найти баланс между универсальными научными знаниями и общими этическими принципами, местными знаниями и традиционными ценностями.

Современное научное знание не просто понимание мира, но понимание того, что дает людям возможность вмешаться и изменить этот мир - таким образом, проявляется ориентация на технологии и инновации. Наука неразрывно связана с технологией, инновациями и социально-экономическими преобразованиями, содействием созданию новых возможностей.

Управление включает в себя выбор направлений и постановку целей, выбор средств, регулирующих деятельность, и проверку результатов.

Хорошее управление по опыту ЕС строится на пяти принципах:

- открытость, доступное общение с общественностью;
- активное участие граждан во всех вопросах формировании политики;
- ответственность (четко распределена между институтами ЕС);

- эффективность в достижении целей и задач;
- согласованность между учреждениями и политиками.

Глобальность управления подразумевает как всеобъемлющий характер управления, применимость ко всей науке, так и пересечение национальных границ, участие негосударственных и транснациональных социальных институтов в развитии науки, применение как внутренних, так и внешних механизмов управления, позволяющих адаптировать к новым требованиям развитие науки мирового класса в новых географических центрах.

Внешнее управление стремится обеспечить, регулировать и распространять науки при помощи:

1. Нарастивания финансирования некоторых видов исследований по сравнению с другими – регулируя интенсивность научных исследований по конкретным направлениям;
2. Создания правил и обеспечения соблюдения стандартов для людей и организаций;
3. Присоединения определенных атрибутов прав собственности к научным знаниям и продуктам инновационной деятельности;
4. Снижения регулирования или ограничений;
5. Обучения общественности и стимулирования дискуссии о продуктах и процессах науки.

Многие ученые тесно связаны с формами внешнего управления. Но, так же, как граждане и исследователи, они могут выступать в качестве экспертов, специалистов, коммуникаторов, учителей, регуляторов и стратегических лидеров.

Темп развития наук может нейтрализовать уси-

лия управления. Скорость научных и технологических инноваций часто оставляет правительствам и общественности возможности лишь реагировать на события, а не ответственно руководить новыми возможностями. Нормативные режимы могут быть быстро превзойдены новыми знаниями или изобретениями. Сами ученые не всегда в состоянии определить будущие возможности и проблемы, возникающие в новых научно-производственных знаниях. Ответом является глобальное управление наукой, ориентированное на общественные проблемы, помогающее найти баланс между непредсказуемым характером развития науки и потребностями в социальном управлении.

Наука, как и другие социальные институты, имеет свою собственную политику. Социальные отношения между научными сообществами, учеными, экспертами, обществом и общественностью изменились. Наука позволяет людям делать товары и оказывать услуги. Это способность действовать, раздвигающая границы человеческих способностей изменять и управлять. В результате появляются знания и новые технические возможности, дающие преимущества, но также представляющие риски и угрозы для человека.

В таких условиях наука как способность действовать должна быть направлена как на саму науку, так и на усилия создания науки о науке и инновациях с целью получения новых механизмов социального управления и контроля.

В отличие от этого подхода, ученые склонны смотреть через национальные границы, созда-

вая напряженность в отношениях между наукой и национальной политической экономикой. Тем не менее, связь между учеными и механизмами глобального управления, как правило, гораздо слабее, чем связь ученых с национальными правительствами.

Глобальное управление наукой, таким образом, призывает к новым глобальным отношениям между обществом науки и обществом в целом, в котором существует наука, рассматривая их в качестве активных участников новых отношений.

Формально и неформально, наука имеет свою собственную практику, процедуры и культуру, которые направлены на обеспечение качества и прогресса научной добросовестности и этики научных исследований. Особое внимание научной общественности обращено на неправомерные действия и «плохую науку» - подделку и плагиат.

Любые попытки внешнего вмешательства власти в координацию науки представляют угрозу для научного прогресса, ведь при этом возможны злоупотребления ради конкретных политических или общественных интересов отдельных групп. Но науки, которые производят технологические инновации, плохо подготовлены для рассмотрения сложных рисков, которые требуют междисциплинарных знаний. Ни одна дисциплина не может эффективно защитить от комплекса рисков на активной основе. Решение этих проблем, скорее всего, происходит из сочетания науки, техники, социальных наук, гуманитарных наук, искусства, политики и экономики. Междисциплинарность

также поощряет исследователей пересмотреть условия развития своих научных дисциплин в рамках взаимодействия с другими. Сотрудничество открывает возможности для создания новых моделей исследования и управления.

Концепция открытого доступа фокусируется на отражении вопроса о том, кто контролирует доступ к научным знаниям и какими средствами. Большая часть дискуссий происходит вокруг вопроса об онлайн-доступе к научной публикации в эпоху повсеместного распространения информации. Но особую обеспокоенность вызывает контроль доступа законным путем, что утверждают некоторые виды права собственности на научную информацию, как правило, называют правом интеллектуальной собственности.

Учитывая непредсказуемую размерность научных открытий, усилия полностью контролировать научно-технический прогресс, несомненно, ждет провал, что поддерживает тезис самоуправления науки. Но, учитывая способность общества науки влиять на человеческие дела в целом, общество в целом заинтересовано в обеспечении эффективного управления в науке и соответствующей гибкости управления взаимоотношений между наукой и обществом.

Наука всегда будет, в некоторой степени, самоуправляемой. Но социальный контекст науки не может быть проигнорирован.

Задача состоит в том, чтобы искать баланс между зачастую конкурирующими потребностями самоуправления автономии науки и политического

или социального управления ею. Поиск путей вовлечения общественности и других заинтересованных сторон в решение вопросов по всему спектру деятельности науки - в том числе оценки и управления рисками, неопределенностями, этики и финансирования научных исследований - это ключ к построению успешного управления. Как может выглядеть глобальное совещательное управление, тем не менее, остается неясным.

Для разрыва уровня развития науки между развитыми и развивающимися странами имеется ряд причин, связанных со сложностью науки, инноваций и глобального управления. Около одной трети населения мира не может производить собственные технологические инновации и не имеет доступа к технологиям, разработанным другими.

Тем не менее, наука и техника сами не дают простых ответов. Только на глобальном уровне структуры управления может начать изменять системы научных исследований и инноваций, чтобы они способствовали достижению глобальных целей. Хотя сотрудничество имеет огромные потенциальные преимущества, оно часто прерывается чрезмерным акцентированием защиты прав интеллектуальной собственности. Необходимо многостороннее сотрудничество в области решения глобальных проблем и мобилизация политической воли, необходимой для реализации предложений. Многостороннее сотрудничество не только методология действий: реальная политика в эпоху глобализации признает, что долгосрочное решения проблемы может быть найдено

только тогда, когда все – заинтересованные в решении данного вопроса и способные влиять на решение этого вопроса – будут включены в поиск решений.

Риторические призывы к «инновациям» и «экономике знаний» могут ввести в заблуждение, в них нет оценок результатов и связей, путей, какими движется прогресс, создавая преимущества развития в различных формах и открывая новые возможности для инноваций. Построение системы для глобального управления науки является жизненно важным для того, чтобы наука могла реализовать свой потенциал и внести вклад в решение глобальных проблем. Кроме того, это управление должно включать в себя активные усилия со стороны широкого круга участников на различных уровнях всей науки в целом во всех странах, где наука процветает.

Системы этического управления наукой должна быть реализована в глобальном масштабе.

Но глобальное управление не может быть ограничено только учеными. Глобальное управление также требует взаимодействия с большим обществом, в котором существует наука, от национального государства во всех его аспектах государственного и частного секторов в международных институтах и формирующегося глобального гражданского общества.

Связи с частным сектором необходимо расширить за пределы аспектов регулирования для поощрения компаний внести свой вклад в реализацию глобальных целей через глобальную науку.

Кроме того, наука должна научиться реагировать на обращения и мнения общественных групп, должны поощряться усилия, способствующие осознанию научными кругами своей собственной роли в формирующемся международном гражданском обществе.

Новые механизмы развития многосторонней корпорации не будут предоставлять чудодейственные средства для глобального управления. Они могут даже сделать задачи управления более сложными. Но проблемы просто не могут быть успешно решены без участия всех заинтересованных сторон, даже если это приведет к дополнительной сложности.

Создание системы глобального управления не может быть немедленным. Этот процесс является эволюционным, обязательно с аспектами социального обучения, обмена и экспериментов.

- Рекомендации:
- поощрять практики этического управления;
- поощрять междисциплинарные исследования;
- обеспечить широкую доступность знания путем принятия открытых протоколов публикации и доступа к публикации;
- все научно-исследовательских проекты, в том числе реализуемые в сотрудничестве с учеными в других странах, должны искать пути к принятию основных фундаментальных прав достоинства, свободы, равенства, солидарности, прав граждан, как юридическими способами, побуждающими уважать социальные и культурные контексты других наций и государств и учиться у них,

так и с помощью экспертных и общественных обсуждений, которые разрабатывают и применяют идеалы примирения.

- исследования должны содействовать критическому осмыслению и обсуждению как с точки зрения средств и целей науки, так и участия граждан, в том числе отражая пути, в которых принципы европейского управления и основные фундаментальные права служат надлежащим и руководящим принципам для научной практики;
- гармонизации внутреннего и внешнего управления наукой через национальные границы.

2.4. Реализация научных достижений в мировом развитии технологий

Позиции страны на мировых рынках определяются совокупностью ключевых технологий и ресурсов, которыми располагает страна. В условиях глобализации и гиперконкуренции высокая сложность системы требует делегирования полномочий принятия решений в сфере бизнеса на уровень корпоративного управления, в сфере государственного управления – на уровень субъектов федерации, развития местного самоуправления.

Повышение конкурентоспособности за счет инноваций зависит как от частоты их появления, которое определяется уровнем развития науки и технологий, так и от полноты использования возможностей - интенсивности использования открытых в различных отраслях и его совокупного

экономического эффекта, что требует создания квалифицированного корпоративного управления.

Ограниченность человеческих, технических и финансовых ресурсов ведет к необходимости выбора проектов и размещения ресурсов в соответствии с корпоративными стратегическими целями, то есть встает вопрос о важности и необходимости управления процессом внедрения нововведений.

С другой стороны, полем для поиска наиболее рентабельного проекта для использования существующих знаний, технологий и ресурсов является вся существующая система рынков, что требует также активизации системы социальных и бизнес-коммуникаций.

Очень важно правильно распределить ресурсы и определить партнеров по всем типам проектов, которые на уровне страны увязываются в единый мегапроект. Разработка инвестиционного проекта требует знания технологий, умения сравнивать их на предварительном этапе отбора альтернатив, привязки к локальным условиям реализации с учетом источников сырья, квалификации исполнителя, уровня доступности продукции, во многом определяемом уровнем социально-экономического развития региона сбыта и учетом особенностей возможных рынков сбыта.

Из всех существующих систем классификации типов технологий наибольшей известностью пользуется система Джоан Вудворд — британской исследовательницы управления. Изучая производственные фирмы, она обнаружила, что все

технологии производственных фирм можно разделить на три категории⁴¹:

1. Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одно или малая серия одинаковых изделий. Часто такое изделие изготавливается для определенного покупателя по его спецификациям или является опытным образцом. Большие компьютеры «Аи Би Эм», коммерческие «Боинги» или военные реактивные самолеты, уникальное медицинское оборудование или космические корабли — все эти виды изделий производятся индивидуально, точно так же, как и продукция, изготавливаемая по индивидуальным заказам, например, доски для серфинга, прогулочные суда, мебель, одежда.

2. Массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки. Почти все потребительские товары изготавливаются на базе технологии массового производства.

3. Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Примерами непрерывного производства могут служить переработка нефти, сталелитейное и медеплавильное производство, работа электростанций.

41. <http://www.bibliotekar.ru/biznes-43/61.htm>

В России уточнение понятия технологии привело к введению понятия комплексной технологии⁴². Обычно под технологией (technology) понимают широкую область целенаправленного применения физических наук, наук о жизни и наук о поведении. Сюда входит целиком понятие техники, а также медицина, сельское хозяйство, организация управления и прочие области знания со всей их материальной частью и теоретическими принципами.

Объединяющим началом «больших систем» и организационного управления является понятие комплексной или организованной технологии. Для высокотехнологичных производств и сложных систем, формирования современного понятия технологической платформы будем использовать понятие комплексной технологии:

Под комплексной технологией понимается технически оснащенный и организационно согласованный способ перемещения продукта (вектора продуктов) из исходного состояния в последующее, более завершенное с точки зрения превращения первичных ресурсов, энергии и труда в полезные продукты, товары и услуги.

Компонентная структура технологии следует из определения самой технологии (рис. 3). Под технологией понимается взаимосвязанная и упорядоченная последовательность собственно технологии (как способа перехода из начального состояния в конечное), техники и оборудования, реализующего этот переход, организованного труда и обла-

42 . Н.И.Комков, С.Ю. Ерошкин Методические основы прогнозирования технологического развития // ИП РАН. -М., 2006.- С. 176-208.

дающих нужной квалификацией исполнителей, а также системы (механизмы) управления и квалифицированных управленцев (менеджмента). Согласованность компонент предполагает использование машинами и оборудованием потенциала технологии, а достигнутый ими совместный потенциал (производительность, издержки, энергоёмкость, качество производимых продуктов) используется для его реализации организованным персоналом, а затем менеджментом.

Анализ согласованности компонент технологии, измеряемый потерями потенциала, показал наличие значительных потерь из-за несоответствия собственно технологии и оборудования, а также низкого уровня менеджмента. Эти потери определяют проблемные ситуации и перспективные направления развития.

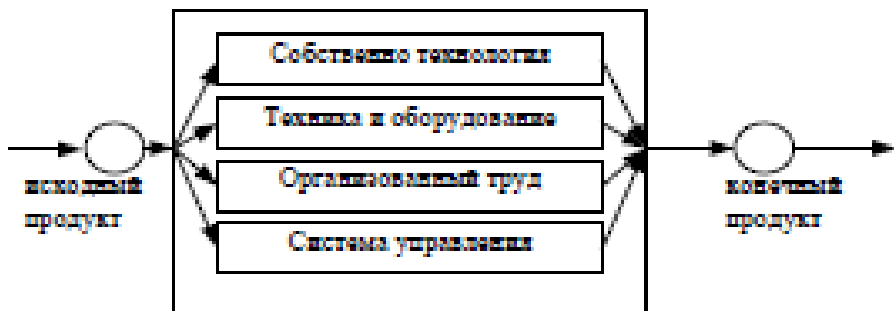


Рис. 3. Структура технологии

Технологии имеют многоуровневую структуру и отличаются с точки зрения близости к высшему уровню, способному выпускать конечную продук-

цию (рис. 4). Технологии высшего уровня называют системными либо метатехнологиями. Они объединяют от нескольких единиц до нескольких сотен технологий второго уровня, называемых базовыми либо мезотехнологиями. Они способны производить отдельные узлы и агрегаты, из которых с помощью системной технологии создается продукт, используемый в других технологиях. В свою очередь, базовые (мезотехнологии) состоят из совокупности комплектующих либо микротехнологий. Например, системная технология производства современных истребителей 4-го поколения насчитывает около 400 базовых. Системная технология производства буровых установок, предназначенных для бурения нефтяных и газовых скважин, состоит из почти четырех десятков базовых технологий (вышка, насосные установки и др.), а технологии производства деталей (труб, электродвигателей и др.) насчитывают несколько сотен.

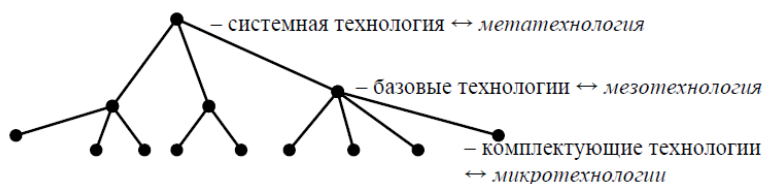


Рис. 4. Соотношение разноуровневых технологий

Технологии делятся на технологии производства продукта (услуги) и технологии потребления произведенного продукта (предоставленной услуги) (рис. 5). Обычно технологию потребления рассматривают и учитывают недостаточно подробно,

а ее наиболее общим аналогом считается рынок. В упрощенном виде рынок потребления произведенной на основе какой-либо бизнес-технологии продукции можно представить как совокупность устойчивых бизнес-технологий потребления.

Например, технология использования (потребления) современного легкового автомобиля для среднего класса предполагает исследование условий движения по автодорогам в крупных и средних городах, в городах и их пригородах, в сельской местности, в разное время суток и время года. Именно изучение динамики технологии потребления, какого-либо продукта, а также прогнозирование новой технологии потребления формирует перспективы спроса на традиционную и новую продукцию.

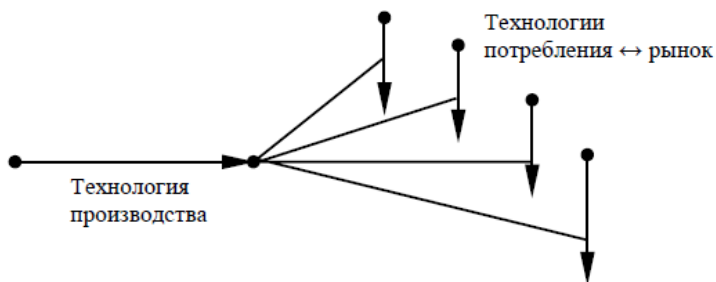


Рис. 5. Взаимосвязь технологии производства и потребления

Для целей технологического развития Европы после лиссабонского договора (2000 г.), на котором была поставлена задача достижения ЕС лидерства в сфере научно-технических разработок, был раз-

работан специальный инструмент - Европейские технологические платформы. Европейским Советом рассматривались вопросы увеличения инвестиций в европейские научные исследования до 3% ВВП (Барселона), а также эффективного использования инвестиций, получению добавленной стоимости от научных исследований, координации научных исследований между странами – членами ЕС, усилению сотрудничества между учеными и технологами, поддержке сотрудничества между научным сообществом и промышленностью и т.п. Европейская Комиссия выдвинула в 2000 году инициативу создания Европейского научного пространства (European Research Area - ERA), которая ориентирована на уменьшение фрагментарности исследовательской деятельности в европейском сообществе.

ЕТП были предложены как инструмент объединения технологических know-how и стейкхолдеров (заинтересованных лиц) с целью разработки долгосрочных стратегических планов исследований и разработок отдельных технологий, которые имеют значительный экономический и социальный эффект. Концепция Технологических Платформ была представлена в докладе ЕК «Промышленная политика в расширенной Европе» в декабре 2002 г.: «ЕТП должны:

обеспечить синергию между государственными деятелями, пользователями технологий, регулирующими органами, покупателями, промышленными предприятиями, центрами научных исследований и использоваться в качестве площадки,

где фундаментальные исследования и трансфер технологий тесно связаны».

Россия также приняла решение об использовании данного инструмента комплексного технологического развития.

Правительственной комиссией по высоким технологиям и инновациям принято решение о подготовке Технологических платформ и утвержден порядок формирования перечня технологических платформ (протокол заседания Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям от 3 авг. 2010 г. №4.)

Технологическая платформа — инструмент объединения усилий различных сторон – государства, бизнеса, науки – в определении инновационных вызовов, разработке программы стратегических исследований и определении путей ее реализации⁴³

Технологическая платформа — коммуникационная площадка для взаимодействия бизнеса, науки, потребителей и государства по вопросам модернизации и научно-технического развития по определенным технологическим направлениям⁴⁴.

Технологическая платформа — коммуникационный инструмент, направленный на активизацию усилий по созданию перспективных коммерческих технологий, новых продуктов (услуг), на привлечение дополнительных ресурсов для

43. Технологические платформы как инструмент содействия инновационному развитию российской экономики – Материалы МЭРТ от 29.09.2010

44. http://ru.wikipedia.org/wiki/%D2%E5%F5%ED%EE%EB%EE%E3%E8%F7%E5%F1%EA%E0%FF_%EF%EB%E0%F2%F4%EE%F0%EC%E0

проведения исследований и разработок на основе участия всех заинтересованных сторон (бизнеса, науки, государства, гражданского общества), совершенствование нормативно-правовой базы в области научно-технологического, инновационного развития⁴⁵.

Однако в условиях скоростных технологических изменений, влияющих даже на принципы мироустройства, понятие технологической платформы необходимо скорректировать:

Технологическая платформа страны – это интеграционный инструмент, определяющий пространство возможного стратегического развития технологического направления в стране, соответствующего ее перспективным потребностям, и координирующий усилия государства, бизнеса, науки и потребителей по реализации этого развития, выбора очередности, условий и масштабов реализации этих направлений.

Перечень технологических платформ России утвержден Правительственной комиссией по высоким технологиям и инновациям: протокол от 21.02.2012 г. № 2 (президиум); протокол от 05.07.2011 г. № 3; протокол от 01.04.2011 г. № 2.

Прогнозирование технологий проводится как институтами по заказам органов государственного управления, так и крупнейшими фирмами-лидерами. Среди зарубежных прогнозов наибольшей известностью пользуются прогнозы ЦРУ и фирмы IBM, ежегодно публикующей прогноз,

45. Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года

посвященный 5 инновациям, способным в ближайшие 5 лет повлиять на жизнь, работу и стиль общения людей на планете. Оценка уровня технологического развития ряда стран, сопряженная с оценкой возможного потенциала в преддверии прогнозируемой научно-технологической революции в 2020 г. была проведена корпорацией РЭНД в работе «Глобальная технологическая революция-2020» .

В докладе представлены результаты из тенденций форсайтов в глобальных технологических трендах и их последствия для мира в 2020 году. К областям особого значения, представляющих особую важность включает биотехнологии, нанотехнологии, технологии материалов и информационных технологий. Выборка из 29 стран по всему спектру научных достижений (от низкого до высокого) была оценена в отношении способности стран к приобретению и реализации 16 ключевых приложений технологии (например, дешевой солнечной энергии, сельского беспроводной связи, генетически модифицированные сельскохозяйственные культуры).

Основные выводы исследования следующие:

- Научно развитые страны, такие как США, Германия и Япония, будет в состоянии реализовать все ключевые технологии оценки.
- Странам, которые не продвинуты в научной сфере, придется развивать значительные усилия и мотивации, чтобы преодолеть препятствия для внедрения технологии.
- Вопросы государственной политики в опре-

деленных областях будет порождать общественную дискуссию и сильно влияют на внедрение технологии.

Технологическая революция будет развиваться по-разному в мировых регионах. Адекватный уровень развития науки и техники (S&T) - первое требование для многих сложных приложений. Страна может освоить применение технологии путем развития своих отечественных исследований и разработок (R&D) и передачу технологий, или международное R & D сотрудничество со странами, имеющими различные показатели потенциала S & T. Или она может просто купить коммерчески готовые системы из-за рубежа. Но многие страны не смогут достичь необходимой инфраструктуры и ресурсов за 15 лет, чтобы сделать это по всей ширине технологической революции. Более того, возможность приобретения и применения технологии не совпадает с возможностью ее реализации.

Прогноз долгосрочного научно-технологического развития Российской Федерации разработан Российской академией наук в соответствии с п.2 Перечня поручений Президента Российской Федерации Д.А.Медведева от 04.05.2008 г. № Пр-861 ГС. Прогнозные исследования выполняются ведущими институтами России, среди которых необходимо отметить специализированные прогностические институты Институт народно-хозяйственного прогнозирования РАН и Институт экономических стратегий РАН.

Число мировых стран (238) гораздо меньше числа базовых технологий (число которых на 2013 г.

составляет по разным оценкам 1000-1400), поэтому государства-лидеры формируют свои комплексы критических технологий развития, соответствующие национальной системе знаний и ресурсов. Оценка технологии требует учета доступности необходимых ресурсов и рыночной ситуации использования создаваемой продукции и услуг.

В современной России Указом Президента РФ утверждаются приоритетные направления развития науки, технологий и техники в Российской Федерации и перечень критических технологий Российской Федерации. Были утверждены перечни критических технологий в 2002, 2006 и 2011 гг. (Указом Президента РФ от 7 июля 2011 г. № 899 утвержден действующий вариант).

Правительство Российской Федерации распоряжением от 20 декабря 2012 г. N2 2433-р утвердило государственную программу Российской Федерации «Развитие науки и технологий».

Цели Государственной программы - формирование конкурентоспособного и эффективно функционирующего сектора исследований и разработок и обеспечение его ведущей роли в процессах технологической модернизации российской экономики

Федеральная целевая программа «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014-2020 годы» утверждена постановлением Правительства РФ от 21 мая 2013 г. N 426.

Основная цель Программы - формирование конкурентоспособного и эффективно функцио-

нирующего сектора исследований и разработок в области прикладных исследований.

Технологические инновации строятся на основе формирования технологических потоков с учетом уровня сложности технологий. Поскольку число технологий велико (критических — несколько десятков, по последнему списку, утвержденному Указом Президента РФ — 27, базовых — от 1000 до 1400, по оценкам разных школ, комплектующих — от 160 до 200–300 тыс.), быстро растет, а их значимость меняется по мере развития технологий, эффективное управление формированием технологических потоков без интеллектуальной интерактивной системы управления инновациями (ИИСУИ) невозможно. ИИСУИ должна позволять проводить пересчет инновационного потенциала с учетом текущего глобального мониторинга технологического развития, прогнозов развития технологий и рынков, учета уровня развития научного и технологического пространства по основным направлениям, реализуемым в настоящее время с учетом опыта ЕС в виде технологических платформ, диффузии инноваций и уровня личностного, научного и профессионального развития экономически активного населения.

В постиндустриальный период востребованным оказалось бурное развитие информационных технологий, что привело к формированию глобальной информационной сети и глобализации. Информационные технологии стали первой глобальной технологией. Информационное пространство заняло свое место в ряду других общих пространств (common spaces) человечества.

Далее глобализировались финансовые технологии, получившие возможность мгновенной концентрации финансов в любой точке земли. Стали развиваться финансовые технологии и появились производные финансовые инструменты. Это привело к формированию помимо материального нового – виртуального мира, который стал оказывать существенное воздействие на мировые рынки. Первый кризис сформировался на рынке IT в 2001 году, затем последовали кризис на нефтяных рынках и в ипотеке. Количество производных финансовых инструментов – деривативов – достигло 712 трлн. \$. в 2011 г. при годовом валовом продукте крупнейшей экономики мира США 14 трлн.\$, а российской – менее 2 трлн. \$.

Для глобальных информационных систем востребованными оказались космические технологии. В условиях развития глобализации космические технологии стали третьей глобальной технологией.

Сегодня в разряд глобальных переходят транспортные, энергетические и управленческие технологии. Следует отметить, что рождение инноваций требует развития личности и профессиональной подготовки, т.е. развития образования и личности человека – гуманитарных технологий, производство и коммерциализация требуют развития технологий потребления и инвестирования. Сегодня мы пришли к пониманию, что инновации, подспудно понимаемые как технико-технологические (high-tech), конкурентоспособными становятся в

инновационной среде гуманитарных и образовательных технологий (high-hume и high-ed).

Применение старых методов управления становится неэффективным. Новые управленческие подходы требуют учета всех форм общественной координации, адаптации ко всем особенностям локальных условий, причем не только и не столько технико-экономических, но и социально-культурных. Управление невозможно без современных инструментов на основе компьютерных систем и интеллектуальной обработки информации. Новые проблемы связаны с информационным потоком, формированием новой парадигмы «вычислительной» науки, созданием человеко-машинных систем.

Можно ожидать появления новых высоких технологий – управленческих, ориентированных на использование уникальности в достижении глобальной конкурентоспособности.

Новые технологии управления (high-governance или high-gov) должны занять в новом мире особое место. Формируются звенья, подсистемы и сети глобального управления, непрерывно меняется соотношение сфер и влияния механизмов общественной координации. Адаптацию решений к нуждам населения и локальным ресурсам должно реализовать муниципальное самоуправление. Особую роль играет развитие корпоративного управления – бизнес является самым быстро развивающимся общественным институтом, создающим новые продукты и услуги, продвигающие их на рынках в соответствии с быстро меняющимися предпочтениями потребителей. Управление в новом мире приобретает черты

глобального. События в любой из крупных стран незамедлительно оказывают влияние не только на соседей, но и на рынки другого полушария. Все это требует не просто исследования опыта корпоративного управления развитых и быстро развивающихся стран, но и объективной оценки особенностей российского бизнеса и корпоративного управления, прогнозирования мирового и странового развития, рынков и технологий, разработки моделей корпоративного управления для завтрашнего дня и подготовки кадров.

Согласование интересов корпорации и государства обеспечивается за счет степени взаимодействия в рамках государственно-частного и муниципально-частного партнерства в соответствии с масштабом корпорации и рыночной позицией.

Стратегия инновационного развития требует определения достигаемой на рынке позиции – лидерства путем создания радикальной инновации, освоения или имитации достижений компании-лидера, продаж инновационных решений, диверсификации, совершенствования известной технологии.

В новых условиях преимущества в точности и горизонте прогноза развития технологий и рынков являются важнейшим, базовым конкурентным преимуществом.

Еще одной особенностью инновационного развития является зависимость склонности предприятий к инновациям в зависимости от масштаба корпорации. Крупные фирмы имеют производственный и инфраструктурный капитал с высокой

стоимостью, и любое нововведение ведет к его обесценению. Таким образом, для них возникает определенный барьер, препятствующий реализации рискованных инноваций в отличие от инновационного малого бизнеса, для которого инновации означают, прежде всего, возможность развития и рыночного успеха. Поэтому крупные корпорации ожидают достоверных данных об экономической эффективности инновационных продуктов и услуг. Например, о ведущей в мире по масштабам производства электронной вычислительной техники компании IBM известно, что она — «вечно вторая» по внедрению новинок. Однако быстро осваивает новое производство и по величине выпуска новой продукции быстро опережает малые фирмы-пионеры.

На практике многие виды инноваций тесно взаимосвязаны. В условиях современных технологий технические, хозяйственные, организационные и социальные изменения в производственных процессах часто неотделимы друг от друга. Областью инновационных решений является все пространство многоукладной экономики, а сами решения трансформируют среду дальнейших решений. В инновационную деятельность вовлечены как представители различных специальностей, так и чиновники органов государственного управления. Нахождение успешных решений в области инновационной стратегии требует мониторинга всей глобальной сферы деятельности человечества и фактически является инструментом управления глобального, а не государственного уровня.

От состояния технологий зависят структура экономики и экономическая эффективность страны. Технологии и инновации являются ключом к успеху и для малой компании, и для крупной корпорации. Исследования и разработки сегодня стали частью производственной цепочки, благодаря которой создаются новые продукция и услуги, оптимизируются затраты производства. Большая часть, около 70%, затрат на исследования и разработки напрямую обеспечивается бизнесом. Остальные 30% — государственное бюджетное финансирование.

Инструментом для развития технологий и в ЕС и в России выбраны технологические платформы. Другим российским инструментом являются региональные технологические кластеры.

2.5. Инновации в процессах корпоративного развития

Качество управления инновациями оказывается более важным фактором, чем объем затраченных средств. В управлении технологическим развитием важны и имеют свои особенности все основные аспекты менеджмента, включая определение цели, выбор структуры управления, механизмов финансирования, методики учета затрат, способов мотивации персонала, создание системы контроля.

Сейчас НИОКР составляет неотъемлемую часть производственного процесса, абсолютно необходимую для получения конкурентного преиму-

щества, для вывода на рынок новых продуктов и услуг, повышения качества выпускаемой продукции, снижения себестоимости, повышения производительности труда и в конечном счете получения дополнительной прибыли⁴⁶.

Подавляющее большинство корпоративных инноваций являются открытыми, требующими партнерского участия. Присутствие партнера-государства важно и с этой точки зрения. В силу ограниченной сферы коммерческой деятельности компании для достройки ядра инновационного развития всегда необходимы дополнения: специализирующимся в сфере технических технологий (high-tech) для достижения конкурентоспособности необходимы высокие гуманитарные и образовательные технологии (high-hume и high-ed), для формирования сложного процесса управления открытыми инновациями необходимы конкурентоспособные технологии в сфере управления (high-governance).

Удовлетворительные результаты по поиску партнеров-корпораций с точки зрения транзакционных издержек и времени, которое становится важнейшим ресурсом инновационной конкурентоспособности, может дать только сетевая организация процесса.

Инновации не рождаются по приказу. Творчество - процесс личный, тонкий и деликатный, и требует создания среды, в которой инновации мо-

46. Корноухова Н.А. Инновационное развитие корпоративного управления – с.1-2

гут рождаться, выживать и развиваться. Ограниченный круг инноваторов может быть расширен за счет привлечения специалистов извне, в том числе со своими проектами и решениями, не нашедшими пока поддержки.

Возможная последовательность практических первоочередных действий:

- первый предварительный этап грантов и конкурсов (желательно проводить «мягкие» конкурсы, сохраняющие группу победителей, а не единственного победителя – поощрительные премии, премии за 2 и 3 места и т.п.);
- предварительный отбор лучших решений и отбор кандидатур, представивших эти решения;
- уточнение методик оценки проектов с вовлечением в их корректировку авторов;
- обучение совершенствованию проектов с привлечением ведущих специалистов;
- объявление конкурса доработанных проектов;
- вовлечение в процесс экспертизы участников, чьи проекты не относятся к числу потенциальных победителей с привлечением профессиональных модераторов процессов;
- отбор проектов, реклама победителей с предоставлением грантов на доработку и развитие проектов;
- формирование 3000 проектов и выбор 300 проектов для реализации;
- формирование мегапроекта из числа наиболее эффективных проектов;
- организация конкурса исполнителей;
- создание системы соглашений с исполнителями о совместной реализации Стратегии инновационного развития;

- создание систем персонализированной подготовки для всего круга физических лиц, участвующих в процессе реализации Стратегии инновационного развития.

Для полного охвата специалистов необходимо предусмотреть параллельное существование групп, в каждой из которых лидеры играют определенные – разные – командные роли. В этом случае потенциальные участники, претендующие на выполнение конкретной роли, всегда могут найти подходящую (или нуждающуюся в этом участнике) группу.

Инновация это социальное явление, она меняет распределение благ и обременений в обществе — в результате ее реализации есть выигравшие и проигравшие. Чем значимее инновация, чем значительнее эффект от нее, тем большее число людей втянуто в ее орбиту. При этом могут затрагиваться интересы влиятельных социальных групп.

Техническая осуществимость инновации определяется как вероятность того, что применение будет возможно на коммерческой основе к определенному сроку. Кроме того, реализация возможностей определяется состоянием нетехнических барьеров и посредников, таких как рыночный спрос, стоимость, инфраструктура, политика и нормативные акты.

Реализация инноваций требует потока данных о среде, в которой она появляется и используется, проведения прикладных исследований рисков и экономической эффективности, фундаментального обеспечения прикладных исследований. Необходимы современные инструменты.

Главным фактором успеха в получении конку-

рентного преимущества в технологиях является не уровень расходов на НИОКР, а эффективность управления инновациями. Важнейшие факторы эффективности НИОКР следующие:

- соответствие инновационной стратегии стратегическим задачам бизнеса;
- соответствие проектов НИОКР инновационной стратегии;
- соответствие инновационной инфраструктуры инновационной стратегии, преемственность и непрерывность процесса НИОКР;
- продуманная регламентация всех этапов инновационного процесса;
- оптимальная система финансирования НИОКР;
- наличие внутреннего или внешнего заказчика, осуществление коммерциализации результатов по заранее определенным схемам;
- взаимодействие основных служб в постановке и решении инновационных задач (НИОКР, маркетинг, сбыт, сервис, производство, финансирование и др.);
- квалификация персонала, управляющего инновационной деятельностью;
- четкое управление инновационными проектами⁴⁷.

Каждая компания по-своему подходит к вопросам финансирования новых разработок в зависимости от того, к какой отрасли она относится, в каком регионе расположена, является ли она лидером или аутсайдером и ряда других факторов. Об этом наглядно свидетельствуют результаты

47. Корноухова Н.А. Инновационное развитие корпоративного управления – с.5

статистических и целевых исследований, проводимых с целью анализа корпоративных НИОКР в различных отраслях промышленности. Так, в ежегодном обзоре данных по корпоративным НИОКР, выпускаемом в рамках программы «Индустриальные исследования и инновации» (IRI) Института перспективных технологических исследований (IPTC), входящего в состав Объединенного исследовательского центра (JRC) Европейской комиссии по науке и технологиям, содержатся детальные данные по инвестициям в НИОКР 1000 крупнейших корпораций Европы и 1000 крупнейших корпораций мира. Анализ таких обзоров позволяет сделать целый ряд важных наблюдений и выводов.

Согласно отчетам IRT, суммарные затраты на НИОКР крупнейших корпораций составляют порядка 400 млрд. долл. в год. Если добавить затраты не только крупнейших, но и всех остальных компаний, то цифра будет еще внушительнее. В докризисный период (2005—2007) темпы роста затрат по отраслям находились в пределах от нескольких до десятков процентов при среднем значении 9%. Следует подчеркнуть, что каждая из таких корпораций, как Microsoft, General Motors, Pfizer, Toyota Motor, Johnson & Johnson, Ford Motor, Nokia, Roche, в 2007 г. затратила на НИОКР более 5 млрд евро.

Однако большая часть бюджета расходуется на технологические потребности, которые прямо пропорциональны объему производства.

Относительные затраты на НИОКР сильно варьируют по отраслям, в компаниях одной отрасли они изменяются менее значительно и мало отлича-

ются от среднеотраслевого уровня. Для сырьевых отраслей, таких как добыча и переработка углеводородов, электроэнергетика, металлургия, относительные затраты на исследования и разработки не превышают доли процента. В традиционных отраслях промышленности — авиации, автомобилестроении, химии и нефтехимии, нефтегазовом секторе, электронике и электротехнике — затраты составляют несколько процентов от выручки. Для таких отраслей, как биотехнологии, фармацевтика, программное обеспечение, затраты достигают 10%, а часто и более (рис 6).

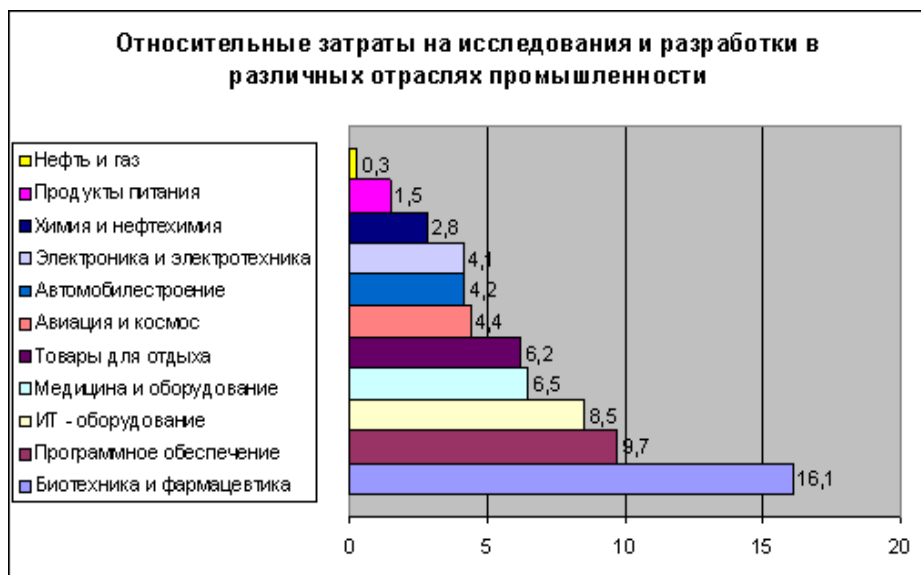


Рис.6. Корноухова Н.А. на основе анализа источников: Monitoring industrial researches: the 2008 EU industrial R&D investment SCOREBOARD. European Commission, Joint Research Centre, http://iri.jrc.ec.europa.eu/research/scoreboard_2008.htm; Monitoring industrial researches: the 2010 EU industrial R&D investment SCOREBOARD. European Commission, Joint Research Centre, http://iri.jrc.ec.europa.eu/research/scoreboard_2010.htm

Почти половину затрат на R&D обеспечивают компании США. Весьма высокие инвестиции характерны и для Мексики, Японии, стран Европы. Доля России на этом фоне сильно мала — порядка 0,1% общемировых затрат⁴⁸.

- Приведем ряд выводов, сделанных на основе анализа корпоративных НИОКР⁴⁹:

- Организационная система управления инновациями должна отвечать инновационной стратегии. Управление инновациями должно обеспечивать удовлетворение технологических потребностей компании, а также своевременное развитие научно-технической инфраструктуры.

Важнейшие аспекты в сфере управления инновациями в компании - механизмы отбора проектов и формирования плана НИОКР, схемы финансирования, методы учета затрат на НИОКР, принципы управления интеллектуальной собственностью в процессе разработок, полноценная информационная поддержка инноваций, эффективность взаимодействия разработчиков с маркетинговыми, производственными и другими подразделениями компании, обязательное соблюдение правил информационной безопасности.

Пример схемы успешной организации НИОКР в крупной российской корпорации приведен на рис. 7

48. Корноухова Н.А. Инновационное развитие корпоративного управления – с.2-4

49. Корноухова Н.А. Инновационное развитие корпоративного управления – с7-8

Схема корпоративного управления НИОКР

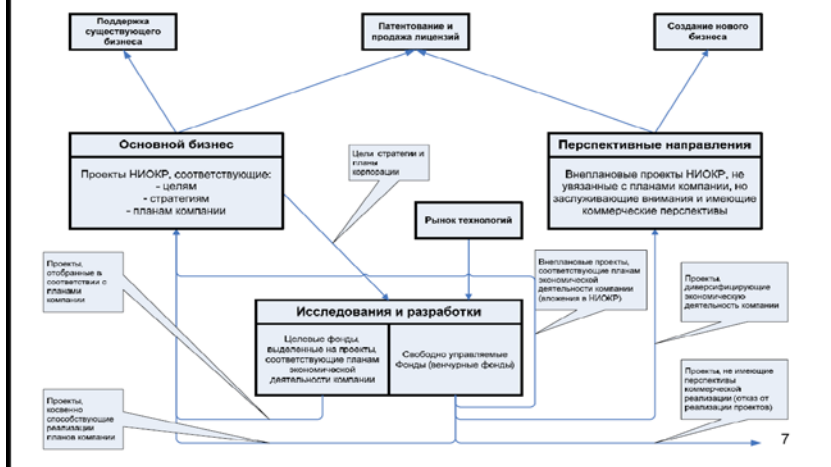


Рис. 7. Управление корпоративными НИОКР ⁵⁰

– Общие замечания по развитию НИОКР в российских корпорациях:

– Управление НИОКР должно основываться на политиках, регламентах и процедурах, регулирующих правила инициирования, оценки и отбора проектов, схемы финансирования НИОКР, принципы организации и контроля проектов, управление интеллектуальной собственностью, использования результатов НИОКР.

– Российские корпорации имеют типичные проблемы в управлении НИОКР - несоответствие НИОКР задачам бизнеса, неразвитость научно-технической инфраструктуры, отсутствие

50. Рогачев М.Б. Инновации в корпорациях – Презентация лекции 4 – Первая Дубненская молодежная школа «Управление инновациями» 17 октября 2009 г. – с.7

необходимых элементов корпоративного управления НИОКР.

Для совершенствования корпоративного управления инновациями применяются специальные методы и процедуры: мониторинг с использованием индикаторов инновационной активности, технологический аудит, комплексный анализ эффективности научно-технического блока компании.

Современное управление процессом инновационного развития должно быть многоконтурным – помимо традиционной организации внутренних процессов необходимо диагностировать внешнюю среду, проводить действия по адаптации к ее изменениям и формировать воздействия на микроокружение с целью повышения благоприятствования.

2.6. Проблемы и барьеры инновационного развития

Наиболее образно барьеры, стоящие на пути инноваций и инноваторов, обрисованы в книге С. Беркуна⁵¹. Приведем ряд цитат из них:

«Тех, кто берется за дело в надежде на быстрый и легкий успех, ждет провал. Они обречены поступать неправильно. Инновация, которая выглядит значительной, может оказаться лишь технической хитростью; в то время как идея со скромными интеллектуальными притязаниями, например Макдональдс, — превратиться в гигантский высокоприбыльный бизнес».

Скотт Беркун

51. Беркун С. Откуда берутся гениальные идеи? 10 мифов об инновации. — СПб.: Питер, 2011. — 208 с.: ил.

«Голая правда об инновации уродлива, смешна и обличительна, но большинство из нас представляет себе инновации совершенно иначе».

Гай Кавасаки, автор книги The Art of Start

«Быть во главе введения нового порядка вещей ни с чем не сравнится по трудности удержания, опасности проведения и неуверенности в успехе. Потому что реформатор получает врагов в лице тех, кому выгоден старый порядок, и лишь равнодушных сторонников в лице тех, кому будет выгоден новый порядок. Это равнодушие формируется отчасти на основе боязни своих противников... и отчасти — на основе недоверия людей, которые по-настоящему начинают верить во что-то новое только тогда, когда смогут опробовать это сами».

Никколо Макиавелли

«На самом деле появление преобладающей модели не обязательно предопределено — это результат взаимодействия технических и рыночных условий в отдельно взятый момент».

Джеймс Уттербек

«Управление инновационной динамикой»

Основные драйверы и барьеры, с которыми страны могут столкнуться инноваторы до 2020 г. по мнению специалистов RAND- Corporation⁵²:

– *Стоимость и финансирование*: расходы на приобретение и применение технологии, строи-

52. The Global Technology Revolution-2020 -MG475-4- RAND-Corporation, 2006, 44 p.

тельство физической инфраструктуры и человеческого капитала, внедрение и поддержание его использования, механизмы и ресурсы, имеющиеся для доступа к необходимым фондам, и затраты на эти средства.

– *Законы и политика*: законодательство и политика, способствующие, препятствующие или запрещающие конкретные применения технологии.

– *Социальные ценности, общественное мнение и политика*: Религиозные верования, культурные традиции и социальные нормы, которые влияют на то, как применения технологии воспринимаются в обществе; совместимость новых применений с доминирующим общественным мнением, а также политики и экономики, лежащие в основе дискуссии о приложении.

– *Инфраструктура*: физическая инфраструктура при соответствии порогу качества, которая может быть сохранена, обновлена и расширена с течением времени.

– *Проблемы конфиденциальности*: социальные ценности по отношению к неприкосновенности частной жизни в стране и личные предпочтения по поводу наличия и использования персональных данных, которые возникают в зависимости от идеологических наклонностей человека и опыта работы с проблемой защиты частной жизни.

– *Использование ресурсов и окружающей среды*: наличие и доступность природных ресурсов, риски загрязнения окружающей среды и его влия-

ние на людей, социальные отношения и политика об охране и сохранении земель и дикой природы.

– *Инвестиции в исследования и развитие (R&D)*: финансирование обучение и подготовку ученых, инженеров и техников, развитие научно-исследовательских лабораторий, компьютерных сетей и других объектов, проведение научных исследований и разработка новых технологий, трансфер технологий для коммерческих приложений, а также введение применений технологии на рынок.

– *Образование и грамотность*: достаточный уровень общего образования и грамотности, чтобы сделать адекватным ознакомление населения с технологией и способность взаимодействовать с ней, доступность высшего образования достаточного уровня и профессиональной подготовки в области естественных наук, наличие рабочей силы, совместимой с развитием, использованием и поддержанием технологических применений.

– *Население и демография*: общая численность, средний возраст, а также темпы роста населения и относительные размеры различных возрастных групп в населении.

– *Управление и политическая стабильность*: степень эффективности и коррупции на всех уровнях государственного управления; влияние управления и стабильности на бизнес-среду и экономические показатели, уровень внутренней борьбы и насилия, а также внешней агрессии; количество и тип угроз безопасности.

Инновации – это существенный дополнитель-

ный риск: когда один человек сосредоточивает 100% своих ресурсов на реализацию сумасшедшей идеи, риск невелик — всего одна жизнь. Но если в организации работают 500 или 10 000 человек, опасность резко возрастает. Даже если творение себя оправдает, фирме придется меняться.

Инновации – это нарушение нормального режима работы корпорации.

- Но риски характерны не только для инноваций, но и для их отсутствия:

- Опасные инновации: новые поколения войн

- Культурно-эмоциональная неготовность использования инноваций, обладающих высокой мощностью

- Неустойчивость и угрозы распада системы, рожденная превышением роста сложности и скорости развития, вызванных инновацией

- Неконкурентоспособность при недостаточном количестве инноваций

- Вырождение инвестиций при отсутствии инноваций

Барьеры инновационного развития достаточно разнообразны:

- Поиск идеи
- Разработка решения
- Спонсорство и финансирование
- Производство
- Достижение потенциального клиента
- Победить конкурентов
- Временные ограничения
- Держать ухо востро – неизвестные барьеры

К факторам, определяющим распространение инноваций, относятся:

Относительная выгода. Какую ценность имеет новая вещь по сравнению со старой?

Совместимость. Сколько усилий требуется для перехода от привычной вещи к инновации? Если цена выше относительной выгоды, большинство людей не будут пробовать новинку. В цену входит система ценностей человека, финансы, привычки или личные убеждения.

Сложность. Сколько необходимо учиться, чтобы применить инновацию?

Возможность проверки. Насколько легко опробовать инновацию?

Наблюдаемость. Насколько заметны результаты инновации?

– Типичные отзывы на инновационные предложения и проекты:

– Это никогда не будет работать.

– Никому это не нужно.

– Это не будет действовать на практике.

– Люди этого не поймут.

– Это не является проблемой.

– Да, это проблема, но она никого не волнует

– Да, это проблема, она важна для людей, но ее уже решили.

– Да, это проблема, она важна для людей, но на этом никогда не заработаешь.

– Это решение в поисках проблемы.

Убирайся из моего кабинета/моей пещеры немедленно.

– И суть таких отзывов:

– Самолюбие/зависть: Я не могу этого принять, потому что не я это придумал.

– Гордость и политика: Это выставляет меня в нехорошем свете.

– Страх: Я боюсь изменений.

– Безопасность: Я могу потерять что-то, чего лишаться не хочу.

– Приоритет: У меня есть 10 новаторских предложений, но ресурсы только для одного.

– Последовательность: Это нарушает мои глубокие принципы (какими бы абсурдными, устаревшими или смешными они ни были).

– Жадность: Я смогу заработать денег или построить империю, если откажусь от этой идеи.

Лень: Мне лениво, я устал, мне не хочется думать или выполнять дополнительную работу.

Факторы личностного неприятия инноваций – психологическая конкуренция (?!): если ты такой богатый, почему ты такой глупый?

Тем не менее, тернистый путь инноватора в истории человечества был пройден не раз, несмотря на то, что:

Даже при наличии потрясающих прототипов или планов идеи — лишь начало пути. Преодоление следующих препятствий, помимо таланта, еще требует навыков убеждения. Галилей защищал собственную и абсолютно новую теорию, которая в корне отличалась от той, в которую верило большинство.

Прорыв происходит, когда инновации распространяются в обществе, а не «опережают свое время».

Значимых факторов больше, нежели предполагают творцы.

Новые идеи распространяются со скоростью, определенной психологией и социологией, а не абстрактными заслугами конкретных изобретений.

Поскольку приведенные факторы могут различаться в зависимости от культурной среды, некоторые инновации удивительным образом получают признание.

Прогресс не протекает по всему миру одинаково: в одной стране новинка может быть принята десятилетиями раньше, чем в другой.

Важно помнить, что инвестиции в отсутствие инноваций вырождаются, а опасности и риски сопровождают не только инновации, но и их отсутствие.

И пара напутствий от великих инноваторов-практиков:

«Огромное количество людей будет говорить, что вы и ваши идеи — сумасшедшие. За то время, что я создавал свои шесть компаний, меня более тысячи раз вышвыривали из различных кабинетов»

Бо Пибоди, серийный предприниматель

«Не бойтесь, что люди украдут вашу идею. Если она оригинальна, вам придется лично запихивать ее им в глотку»

Говард Эйкен, известный изобретатель

Выводы по главе 2

В настоящее время в России формируется инновационная система. Ее важнейшим и значимым элементом является совокупность корпоративных инновационных систем. Заметной тенденцией последних двух лет стало создание координирующих управленческих структур по инновационной деятельности в рамках холдингов. Причиной их создания является также рост внимания к внедрению новых технологий и осознание сложностей управления процессом внедрения через традиционную управленческую структуру со всеми традиционными сложностями, присущими управлению изменениями. Проектное управление стало уже фактически стандартом управления инновациями в компаниях, а существенные вложения в НИОКР требуют тщательной координации и отслеживания на уровне руководства компаний. Еще одной чертой эволюции корпоративных систем управления инновациями стало выделение функции управления R&D в отдельные подразделения с одновременным повышением статуса менеджеров, ответственных за управление инновациями. На наших глазах стартовал и реализуется переход страны на инновационные рельсы развития. Государство приняло целый ряд шагов, способствующих формированию национальной инновационной системы, создало 25 региональных инновационных кластеров, систему венчурного финансирования. Начинается этап корпоративного инновационного строительства.

Глава 3.

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГЛОБАЛИЗИРУЮЩЕМСЯ МИРЕ

3.1. Стандарты как инструмент корпоративного управления

Исторически требования к корпоративному управлению складывались под давлением институциональных и стратегических инвесторов. В США таким инвестором был фонд Calpers. Формирование требований крупного инвестора, заинтересованного в надежности помещения капитала, происходило в период стабильной индустриальной эпохи. Требования эти формировались в виде стандартов.

Глобальный финансово-экономический кризис был вызван несостоятельностью совокупного действия систем национального управления - глобальной системы управления, одной из составляющих которой является корпоративное управление. Существующие международные стандарты не смогли в полной мере обеспечить баланс интересов и систему мониторинга, необходимые компаниям для реализации эффективной практики корпоративного управления, произошло серьезное углубление «агентской проблемы». Ее следствием стало относительное падение эффективности работы корпораций и накопление рисков в деятельности крупнейших ТНК.

Кризис показал, что директора и менеджеры при принятии решений должны, прежде всего, учиты-

вать интересы общества, и минимизировать риски акционеров, что потребовало разработки рекомендаций со стороны не только регулирующих государственных органов, но и профессиональных ассоциаций и международных организаций. Дискуссии о способах и механизмах преодоления проблем в данной области проходили в 2008-2010 гг. на международном уровне, в частности в рамках «Группы двадцати», и повлияли на государственную политику развитых и развивающихся стран в данной области, практику работы советов директоров ТНК.

Особое внимание на уровне «Группы двадцати» было уделено системам мотивации членов высшего уровня управления корпорации, что позволило значительным образом изменить подходы к вознаграждению менеджеров высшего уровня управления и оказало влияние на регуляторную политику, налогообложение и национальные кодексы корпоративного управления. Международный орган Совет по финансовой стабильности (Financial Stability Board, FSB), исполняющий решения саммитов «Группы двадцати», опубликовал «Принципы разумной практики вознаграждения», которые не ограничиваются уровнем высшего менеджмента компании и относятся также к сотрудникам организаций⁵³.

В период 2008-2010 гг. ОЭСР приняты документы (таблица 3) по улучшению практики корпора-

53. Дементьева А.Г. Развитие корпоративного управления в условиях глобализации – Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук – М.:2012, 52 с. – с.39

тивного управления в приоритетных областях, которые сыграли значительную роль в преодолении глобального финансового кризиса. Согласно выводам данной организации, актуальной задачей в посткризисный период является поддержка и разработка рекомендаций по эффективному применению международных стандартов корпоративного управления.

Таблица 3.

Документы по корпоративному управлению ОЭСР в период кризиса (2009-2010 г.)	
Наименование документа	Содержание
Уроки корпоративного управления в период финансового кризиса (2009 г.)	Анализ недостатков и направления совершенствования стандартов в области корпоративного управления
Корпоративное управление и финансовый кризис (2009 г.)	Итоги и выводы, база для разработки последующих рекомендаций
Выводы и рекомендации по наилучшей практике корпоративного управления (2010 г.)	Рекомендации по более полному применению Принципов корпоративного управления ОЭСР
Источник: Дементьева А.Г. Развитие корпоративного управления в условиях глобализации – Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук – М.:2012, 52 с. – с.39; составлено по материалам официального сайта ОЭСР OECD - Corporate governance and the financial crisis // OECD. – URL: http://www.oecd.org/document/48/0,3746,en_2649_37439_42192368_1_1_1_37439,00.html	

В 2010 г. крупнейшая в мире Нью-Йоркская фондовая биржа вместе с Комиссией по ценным бумагам США внесла поправки в области корпоративного управления в правила листинга, касающиеся, прежде всего, раскрытия информации. Принятие аналогичных поправок в настоящее время рассматривается также другими фондовыми биржами.

Заметным событием в мировой практике в пост-кризисный период стало принятие в 2010 г. Международной организацией по стандартизации (ИСО) стандарта ИСО 26000, который вместе с Глобальным договором ООН (2000 г.) обеспечивает компаниям руководство по дальнейшему внедрению корпоративной социальной ответственности в свою деятельность.

В работе отмечается, что в развитых странах данные рекомендации нашли свое отражение в кодексах и принципах корпоративного управления (например, Зеленая книга ЕС по корпоративному управлению, Британский кодекс 2010 г.).

Таким образом, ведется активная работа по уточнению и конкретизации стандартов корпоративного управления, как на международном, так и на национальном уровнях. Разработка рекомендаций международными организациями, принятие поправок к требованиям листинга ведущих фондовых бирж приведет в ближайшее время к уточнению и гармонизации методологии и критериев оценки уровня корпоративного управления ведущими рейтинговыми агентствами.

В условиях конкуренции происходит ужесточение внутрикорпоративных принципов и требова-

ний к персоналу. При этом зачастую отмечается рассогласование интересов, что негативно сказывается на психическом здоровье людей и моральном климате в коллективе.

Оборотной стороной является персонификация принятия решений корпоративным топ-менеджментом, интересы которого часто не совпадают с интересами акционеров.

В крупных ТНК, имеющих сложную структуру, реальным контролем над организацией не всегда обладает даже высшее руководство, поскольку даже оно не может изменить существующие традиционные цели и принципы работы организации. Единственным преимуществом высшего руководства является неограниченный доступ к внутренней информации и возможность мониторинга всего бизнес процесса.

3.2. Независимый директор в современной корпорации

Повысить уровень компетенций Совета директоров в условиях ограничения численности позволяет привлечение независимых директоров при правильном отборе кандидатур. Институту независимых директоров значительное внимание уделяют признанные корпоративные институты развитых стран. Совет институциональных инвесторов (Council of Institutional Investors), объединяющий ряд самых крупных в мире институциональных инвесторов, определяет независимого директора как «лицо, связанное с корпорацией

исключительно в силу своего членства в совете директоров»⁵⁴.

Институт независимых директоров развивается в компаниях мировых стран-лидеров с 1992 года, когда в Докладе Кэдбери впервые рекомендовано считать эффективным такой совет директоров, который «включает как исполнительных директоров, хорошо разбирающихся в деятельности компании, так и неисполнительных директоров, способных привнести внешний, широкий взгляд на деятельность компании»⁵⁵.

Кодекс Великобритании устанавливает, что «за исключением небольших компаний»⁵⁶, не менее половины членов совета директоров, не считая его председателя, должны быть независимыми неисполнительными директорами по определению совета директоров. В менее крупных компаниях в составе совета директоров должно быть, по крайней мере, два независимых неисполнительных директора»⁵⁷.

Исследование РwС, проведенное среди неисполнительных директоров Великобритании, показало, что в компаниях, входящих в индекс 100

54. Пищулин О.В. Независимый директор в глобально конкурентоспособной компании – Тезисы доклада на конференции «Социально-экономические и психологические проблемы управления» - Москва, 23-25 апреля 2013 г

55. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd., 1992 г., 1992 г., 90 p., - п. 4.1.

56. FTSE: К небольшим относятся компании, которые в течение года, непосредственно предшествующего отчетному, попадали в индекс ниже FTSE 350

57. The UK Corporate Governance Code - Кодекс корпоративного управления Великобритании, 2010 г., раздел Б, п. Б.1.2.

крупнейших компаний FTSE 100, советы директоров состоят в среднем из 11 человек, а в компаниях, включенных в индекс FTSE 250, совет директоров состоит из восьми человек⁵⁸. Кроме того, как показывает исследование Spencer Stuart Board Index (2011 г.)⁵⁹, в течение последних нескольких лет среднее число членов совета директоров в компаниях, включенных в индекс S&P 500, остается приблизительно на уровне 10,7 (при этом в 2011 году минимальное число директоров в совете составляло 5, а максимальное - 32 человека).

44% опрошенных считают, что «diversity» может способствовать повышению эффективности работы совета⁶⁰: «Разнообразие в совете директоров - интересный вопрос. В идеале компании хотелось бы иметь такого независимого директора, который обладал бы соответствующей профессиональной квалификацией и опытом работы и понимал все проблемы, стоящие перед компанией, а также мог бы проанализировать различные способы решения этих проблем, опираясь на собственный опыт. Советам директоров нужны разносторонние люди, при условии, что эта разносторонность не вступает в конфликт с необходимой профессиональной квалификацией и опытом работы».

(Сэр Роберт Маргеттс)

58. A challenging role Non-executive director survey, 2011, 40 p / Опрос неисполнительных директоров (Великобритании), PwC, 2011 стр. 11.

59. Spencer Stuart Board Index (2011 г), стр. 14.

60. Совет директоров: практика подбора, номинирования и избрания директоров в российских компаниях, ПрайсвотерхаусКуперс - PwC, 2012, 47 с - с.15

Институт независимых директоров является тонким инструментом настройки управления компанией на максимум эффективности при сохранении баланса всех органов управления. Лучшая международная практика предполагает, что председателем совета директоров должен быть независимый директор. Так, Кодекс Великобритании устанавливает, что в момент своего назначения председатель совета директоров должен отвечать критериям независимости.

Согласно результатам исследования Spencer Stuart Board Index (2011 г.) 21% советов директоров компаний из индекса S&P 500 возглавляют независимые директора, а в советах директоров 92% компаний, входящих в индекс S&P 500, есть старший (ведущий) независимый директор.

На практике Калифорнийская государственная педагогическая пенсионная система (CalSTRS) и пенсионная система Государственных служащих штата Калифорния (CalPERS), которая является крупнейшим общественным национальным пенсионным фондом с активами около \$ 225 млрд., в июле 2011 г. приступили к разработке базы данных различных независимых директоров - так называемой «3D - Diverse Director Database»⁶¹.

Разработкой базы занималась внешняя фирма Governance Metrics International. База данных предоставляет акционерам, комитетам по назначениям и коммерческим руководителям/директорам по развитию фирм возможности поиска и отбора представленных в базе данных разнообразных по-

61. <http://www.weforum.org/gender-parity/3d-diverse-director-database>

тенсиальных кандидатов и существующих директоров, чьи знания, навыки и опыт могут принести свежий взгляд в зал заседаний совета директоров и помочь компании достичь долгосрочного устойчивого роста.

Подготовка проекта заняла около года и почти год - реализация. В течение нескольких месяцев более 300 кандидатов проявили интерес и 122 завершили процесс регистрации.

В декабре 2011 года в Бельгии была создана Ассоциация Европейским директоров и членов Правления (EDiBMA)⁶². Миссия: «Обеспечить рост, успех и занятость в Европейском регионе при посредстве предпринимательства и талантливых руководителей. Наилучшим образом эта миссия достигается путем выявления выдающихся лидеров и персоналий».

В России публикации по вопросам независимых директоров появились более 15 лет назад, но интенсивная проработка института независимых директоров началась в период подготовки выхода компаний на IPO и установленными правилами листинга на российских и зарубежных фондовых биржах. Институт независимых представителей государства в советах директоров госкомпаний был предусмотрен еще административной реформой 2004 года, но активно пользоваться им власти начали три года назад. В отличие от других госпредставителей, которые голосуют строго по директиве, независимые могут не учитывать мнения выдвинувшего его акционера.

62. <http://www.europeandirectors.org/>

Определение «независимого директора» дается в Законе об АО: «Независимым директором признается член совета директоров (наблюдательного совета) общества, не являющийся и не являвшийся в течение одного года, предшествовавшего принятию решения:

- лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа общества, в том числе его управляющим, членом коллегиального исполнительного органа, лицом, занимающим должности в органах управления управляющей организации;
- лицом, супруг, родители, дети, полнородные и неполнородные братья и сестры, усыновители и усыновленные которого являются лицами, занимающими должности в указанных органах управления общества, управляющей организации общества либо являющимися управляющим общества;
- аффилированным лицом общества, за исключением члена совета директоров (наблюдательного совета) общества»⁶³.

Российский Кодекс корпоративного управления содержит рекомендацию о том, что «При определении конкретных требований к независимому директору необходимо исходить из того, что такой директор должен быть способен выносить независимые суждения. Это предполагает отсутствие каких-либо обстоятельств, способных

63. 208-ФЗ от 26 декабря 1995 года «Об акционерных обществах», Глава XI, Ст. 83

повлиять на формирование его мнения. В связи с этим независимыми директорами рекомендуется признавать членов совета директоров:

- не являвшихся в течение последних 3 лет и не являющихся должностными лицами (управляющим) или работниками общества, а также должностными лицами или работниками управляющей организации общества

- не являющихся должностным лицом другого общества, в котором любое из должностных лиц общества является членом комитета совета директоров по кадрам и вознаграждениям;

- не являющихся аффилированными лицами должностного лица (управляющего) общества (должностного лица управляющей организации общества);

- не являющихся аффилированными лицами общества, а также аффилированными лицами таких аффилированных лиц;

- не являющихся сторонами по обязательствам с обществом, в соответствии с условиями которых они могут приобрести имущество (получить денежные средства), стоимость которого составляет 10 и более процентов совокупного годового дохода указанных лиц, кроме получения вознаграждения за участие в деятельности совета директоров;

- не являющихся крупным контрагентом общества (таким контрагентом, совокупный объем сделок общества с которым в течение года составляет 10 и более процентов балансовой стоимости активов общества);

— не являющихся представителями государства.

Независимый директор по истечении 7-летнего срока исполнения обязанностей члена совета директоров общества не может рассматриваться как независимый»⁶⁴.

По данным Минэкономразвития, независимые директора работают лучше чиновников. В 2010 году в госкомпаниях на одного независимого директора из числа бизнесменов или экспертов приходилось двое чиновников⁶⁵.

Во внутренних документах 70% компаний из числа 50 крупнейших российских публичных компаний закреплены критерии независимости членов совета директоров. При определении независимости директора почти половина компаний применяют минимальные критерии независимости, установленные в Законе об АО. При этом 42% компаний применяют критерии, установленные в Российском Кодексе, и 15% (в основном компании, включенные в листинг иностранных бирж) используют критерии, установленные в Кодексе Великобритании⁶⁶.

Закон об АО не устанавливает требования о наличии независимых директоров в составе совета. При этом Российский Кодекс содержит следующую рекомендацию: «Чтобы независимые

64. Кодекс корпоративного поведения (одобрен на заседании Правительства Российской Федерации от 28 ноября 2001 г., Протокол № 49) Глава III, п. 2.2.2.

65. <http://www.bakertillyrussaudit.ru/ru/publications/experts/1245-20110118010117>

66. The UK Corporate Governance Code - Кодекс корпоративного управления Великобритании, 2010 г., раздел Б, п. Б.1.1.

директора могли реально влиять на решения, принимаемые советом директоров, и им была бы обеспечена возможность формирования широкого спектра мнений по обсуждаемым вопросам, они должны составлять не менее одной четверти состава совета директоров. В любом случае, в уставе общества рекомендуется предусмотреть, чтобы в совете директоров было не менее трех независимых директоров»⁶⁷.

Во внутренних документах большинства компаний, входящих в число 50 крупнейших российских публичных компаний, установлено минимальное число (или минимальная доля) независимых директоров в составе совета директоров, которое в разных компаниях варьируется от одного до пяти. Только в 4% компаний установлено требование о том, что как минимум половину или большинство мест в совете директоров должны занимать независимые директора.

На практике в состав советов директоров 50 крупнейших российских публичных компаний входят от одного до девяти независимых директоров, составляющих от 9% до 86% от общего числа членов совета. В среднем приблизительно четыре из десяти членов советов директоров этих компаний являются независимыми.

В состав совета директоров в 75% компаний входят три или более независимых директоров (в соответствии с собственными критериями независимости, применяемыми в каждой конкретной компании). С другой стороны, 10% респондентов

67. Российский Кодекс, глава III, п. 2.2.3.

указали на то, что в составах их советов отсутствуют независимые директора.

В 50 крупнейших российских публичных компаниях независимые директора в среднем составляют 39% от общего числа членов совета директоров⁶⁸.

3.3. Управление стратегическим развитием корпорации

Одна из важнейших проблем – попытка скопировать модели стратегического развития страны, видимо, бесперспективна. Ни одна из стран не имеет таких характерных национальных особенностей – культурных, ресурсных, экономических, социальных, которые учитывались в национальных стратегиях существующих 238 стран мира. С другой стороны, ни одна из них не заинтересована в формировании сильного конкурента, - поэтому России нужна собственная школа стратегического развития.

Однако на корпоративном уровне учет опыта стратегического управления зарубежных компаний-лидеров крайне важен.

Выход на международные рынки капитала предоставляют компаниям возможность находить источники финансирования на более выгодных условиях, используя все более широкий круг инвесторов. Чтобы пользоваться всеми преимуществами глобального рынка капитала и привлечь

68. Совет директоров: практика подбора, номинирования и избрания директоров в российских компаниях, ПрайсвотерхаусКуперс - PwC, 2012, 47 с. - с.9

капитал в долгосрочные проекты, методы корпоративного управления в стране должны быть понятны и прозрачны для любых потенциальных инвесторов. Качество корпоративного управления способствует укреплению доверия инвесторов и притоку капитала, поэтому создание условий для обеспечения эффективного корпоративного управления должно являться частью государственной экономической политики, наделенной на привлечение долгосрочных инвестиций и интеграцию России в мировую экономическую систему, что особенно важно сегодня в связи с вхождением России в ВТО⁶⁹.

Присоединившись к ВТО, Россия получает легитимный выход на правовое пространство и международно-правовую защиту, гарантируемую нормами ВТО. Это относится к таким важным положениям, как: режим наибольшего благоприятствования и национальный режим для российских товаров и услуг; защита от дискриминационных внутренних налогов, акцизов и таможенных сборов; свобода транзита, защита от дискриминационного применения гаммы технических, санитарных и фитосанитарных барьеров; определенная гарантия против произвольного использования других торгово-политических средств, включая квотирование, антидемпинговые и компенсационные меры. Россия сможет воспользоваться по-

69. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Эффективность корпоративного управления и обеспечение инновационного развития в условиях вступления России в ВТО (на примере Республики Коми) – с.1.

стоянно снижающимися тарифами других стран.

Членство в ВТО позволят России использовать механизм разрешения споров и конфликтных ситуаций, эффективно действующий в ВТО. Нужда в нем для российских предпринимателей особенно возросла в 1990-е годы, когда в ответ на серьезное открытие внутреннего рынка Россия столкнулась с избирательно действующими торговыми барьерами и недобросовестной конкуренцией ряда зарубежных фирм как на внешнем, так и на внутреннем рынках страны.

Основная причина превосходства развитых иностранных компаний - использование современных производственных и управленческих технологий. Поэтому необходимо рассмотреть возможность ликвидации отставания отечественных предприятий в данной сфере. Внедрение современных производственных технологий требует больших финансовых вложений и дополнительных инвестиций. Но в большинстве своем российские предприятия непрозрачны и малоэффективны, поэтому имеют небольшие шансы на получение инвестиционных ресурсов, поскольку не гарантирована их возвратность. Поэтому для получения инвестиций на модернизацию производства необходимо сделать бизнес предприятий прозрачным и более эффективным. Достичь этого можно с помощью внедрения в них современных управленческих технологий, создания эффективной системы корпоративного управления, что является не столь затратным и может дать не меньший экономический эффект, чем производ-

ственные технологии, потому что обеспечивает более рациональное использование финансовых и человеческих ресурсов. Поэтому, применив в своей практике принципы эффективного управления бизнесом, российские предприятия смогут значительно приблизиться к эффективности западных компаний и повысить свои шансы на успех после прихода на наш рынок предприятий-сильных конкурентов, которые десятки и сотни лет выживают в жестокой борьбе на суровом капиталистическом рынке и будут конкурировать прежде всего друг с другом за российский рынок сбыта.

Повышение качества корпоративного управления является сегодня для каждой российской компании стратегической задачей, решение которой может способствовать не только улучшению ее имиджа, но и достижению большей экономической эффективности процессов и устойчивому развитию в условиях построения инновационной социально ориентированной экономики.

3.4. Неизбежность партнерства государства и бизнеса

Можно ожидать существенного увеличения реализации институциональных инноваций с принятием подготовленного Федерального закона о государственно-частном партнерстве⁷⁰ (далее по тексту раздела — закон).

Сегодня «свои» законы о ГЧП приняты в 60 российских регионах. Вместе с тем полноценная реализация проектов ГЧП на региональном и муниципаль-

70. Проект Федерального закона «О государственно-частном партнерстве».

ном уровне затруднена отсутствием необходимых норм в федеральном законодательстве.

Целями закона являются развитие публично-правовых образований, повышение уровня доступности и качества товаров, работ, услуг, предоставление которых вытекает из функций и полномочий органов публичной власти, повышение бюджетной эффективности, привлечение инвестиций в экономику Российской Федерации путем объединения ресурсов и компетенций публичного и частного партнеров для инвестирования и реализации проектов в различных сферах экономики. Достижение целей достигается путем организации государственно-частного партнерства — долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество публичного и частного партнеров, направленное на реализацию проектов государственно-частного партнерства, в целях достижения задач социально-экономического развития публично-правовых образований, повышения уровня доступности и качества публичных услуг, достигаемое посредством разделения рисков и привлечения частных ресурсов.

Законом предусмотрено соглашение о государственно-частном партнерстве и концессионное соглашение — один из видов соглашений о государственно-частном партнерстве, заключаемый в соответствии с Федеральным законом «О концессионных соглашениях».

Государственно-частное партнерство в Российской Федерации основано на принципах⁷¹:

— равноправного характера взаимоотноше-

71. Проект Федерального закона «О государственно-частном партнерстве».

ний сторон соглашения о государственно-частном партнерстве;

- достижения цели государственно-частного партнерства в соответствии с интересами граждан Российской Федерации, с учетом интересов частного и публичного партнеров;

- добросовестного исполнения сторонами обязательств по соглашению о государственно-частном партнерстве;

- справедливого распределения рисков и обязательств между сторонами соглашения о государственно-частном партнерстве и компенсации затрат;

- свободы заключения соглашений о государственно-частном партнерстве;

- применения конкурентных процедур при заключении соглашений о государственно-частном партнерстве, за исключением случаев, установленных настоящим Федеральным законом;

- открытости и прозрачности отношений государственно-частного партнерства.

Осуществление проектов государственно-частного партнерства в формах определенных частями первой и второй данной статьи, предусматривает выполнение частным партнером двух и более из следующих функций (ст. 5, п. 4. закона):

- проектирование;
- финансирование;
- строительство;
- реконструкция;
- модернизация;
- эксплуатация;
- техническое обслуживание.

Соглашение о государственно-частном партнерстве может заключаться в отношении объектов соглашения, входящих в состав следующего имущества (ст. 6):

- объекты транспортной инфраструктуры и транспорта, включая железнодорожный, автомобильный, воздушный, водный транспорт, а также подземный (метрополитен) и иные виды транспорта общего пользования;

- системы коммунальной инфраструктуры и иные объекты коммунального хозяйства, включая объекты водо-, тепло-, газо- и энергоснабжения, водоотведения, очистки сточных вод, переработки и утилизации (захоронения) бытовых отходов, а также объектов обеспечения функционирования и благоустройства жилищного и нежилого фондов, в том числе объектов уличного освещения;

- объекты энергоснабжения, включая энергогенерирующие системы, а также системы передачи и распределения энергии;

- объекты обороны и безопасности;

- объекты подвижной и стационарной связи и телекоммуникаций;

- объекты, используемые для осуществления медицинской, лечебно-профилактической и иной деятельности в системе здравоохранения;

- объекты образования, воспитания, культуры и социального обслуживания;

- объекты, используемые для осуществления туризма, рекреации и спорта;

- объекты трубопроводного транспорта;
- объекты, используемые для охраны правопорядка;
- иные объекты.

Выбор частного партнера осуществляется путем проведения конкурса на заключение соглашения о государственно-частном партнерстве (ст. 9).

Решение о реализации проекта государственно-частного партнерства (ГЧП) принимается публичным партнером. Проект государственно-частного партнерства должен (ст. 8) в том числе включать в себя порядок и методику оценки социальной, экономической и бюджетной эффективности проекта государственно-частного партнерства, а также обоснование сравнительного преимущества реализации проекта государственно-частного партнерства над выполнением публичным партнером возложенных на него законодательством Российской Федерации публичных функций путем размещения заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных, муниципальных нужд и иных механизмов выполнения публичным партнером возложенных на него законодательством Российской Федерации публичных функций за счет бюджетных средств.

Соглашение ГЧП должно предусматривать условия (ст. 10, ч. 1), приведенные в таблице 4:

Таблица 4

Обязательные условия соглашения о государственно-частном партнерстве	
№ п/п	Условия
1	Права и обязанности сторон в сфере финансирования, предоставления имущества, имущественных или неимущественных прав
2	Срок действия соглашения
3	Условия расчетов между сторонами
4	Описание, в том числе технико-экономические показатели, объекта соглашения
5	Порядок и условия предоставления частному партнеру земельных участков и иного имущества, предназначенного
6	Для осуществления деятельности, предусмотренной соглашением, и срок действия договоров, предусматривающих переход прав в отношении данного имущества
7	Порядок распределения прав на объект соглашения о государственно-частном партнерстве после прекращения соглашения
8	Порядок и сроки передачи или возврата объекта соглашения публичному партнеру, включая требования к его качеству
9	Цели и срок использования (эксплуатации) объекта соглашения
10	Условия и порядок возмещения расходов сторон в случае досрочного расторжения соглашения
Проект Федерального закона «О государственно-частном партнерстве».	

Соглашение может содержать иные не противоречащие законодательству Российской Федерации и субъектов Российской Федерации условия

Публичный партнер, частный партнер и финансирующая организация могут заключить прямое соглашение, определяющее условия их взаимодействия в течение срока реализации проекта государственно-частного партнерства (прямое соглашение).

Частный партнер не вправе передавать свои права по договору аренды (субаренды).

Статья 12 закона устанавливает, что соглашение:

- заключается путем проведения конкурса на право заключения соглашения о государственно-частном партнерстве;
- может быть изменено по соглашению его сторон;
- по требованию одной из сторон может быть изменено решением суда по основаниям, предусмотренным Гражданским кодексом Российской Федерации.

Замена частного партнера может быть осуществлена без проведения конкурса при согласии финансирующих организаций на основании решения публичного партнера.

Соглашение прекращается:

- по истечении срока действия соглашения о государственно-частном партнерстве;
- по соглашению сторон;
- в одностороннем порядке по заявлению одной из сторон, при наличии оснований,
- предусмотренных соглашением о государственно-частном партнерстве;

– в случае досрочного расторжения соглашения о государственно-частном партнерстве на основании решения суда.

Статьей 13 закона частному партнеру гарантируется защита его прав и законных интересов в соответствии с Конституцией Российской Федерации, а в соответствии с п. 6. этой статьи частный партнер имеет право на возмещение убытков, причиненных ему в результате незаконных действий (бездействия) государственных органов, органов местного самоуправления или должностных лиц этих органов в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации

Статьей 14 публичному партнеру гарантируется возможность осуществления контроля за деятельностью частного партнера и ходом реализации проекта государственно-частного партнерства.

Коммуникативное взаимодействие является частью управленческого процесса⁷². Под коммуникацией понимается системный процесс познания и действия, связывающий средствами общения и обмена информацией все структуры общества с целью воспроизводства жизнедеятельности людей, управления социальным порядком, ретрансляции социокультурного опыта, поддержания и развития гуманистических начал сотрудничества, партнерства, широкого общественного и гражданского диалога.

Обеспечение эффективности коммуникации

72. Воробьев Ю.Л. Коммуникативное взаимодействие гражданского общества и структур публичной власти как управленческий процесс – автореферат диссертации дсн – м.:2008, 36 с. – с. 10

рассматривается как исходная позиция при постановке и решении управленческих задач взаимодействия гражданского общества и структур публичной власти. Такое взаимодействие имеет не иерархический, а партнерский характер.

3.5. Принципы и формы развития науки в корпорации

Организация инновационного развития в условиях ускорения НТР становится важнейшей задачей корпоративного управления. Получение денег с внутреннего рынка в условиях экономической несамостоятельности 80% населения в сфере инноваций достаточно сомнительно. Вариант продажи инновационных продуктов требует достижения их глобальной конкурентоспособности, причем он проблематичен в сфере технологической конкурентоспособности России - в нефтегазовых технологиях (значительная часть ресурсов - в России, для многих других территорий мира с нефтегазовыми ресурсами характерны иные условия добычи) и в оборонных технологиях.

Иными словами, развитие инноваций в корпоративном секторе невозможно без поддержки государства и грамотного построения государственно-частного партнерства. Заинтересованность государства также понятна - инновации в эпоху глобализации стали основой развития и мощи государств. Государству требуется обеспечить возможность защиты национальных ресурсов и интересов в эпоху обострения борьбы за

ТЭР, причем делать это как в текущие сроки, так и в долгосрочном периоде, а это возможно лишь при создании конкурентоспособной стратегической, научной, технологической и экономической школ. И если знания и умения в сфере науки, технологий и экономики могут быть приобретены за счет обучения за рубежом, школа стратегического управления может быть только отечественной.

Суть процесса инноваций – выявление нового знания, творческое осмысление возможности его использования, технологическая реализация, предусматривающая возможность производственного повторения процесса, реализация на рынке с получением средств за выполненную работу.

Если для создания ряда инструментов достаточно традиционных знаний, способностей и живости ума, то для сложных комплексных инноваций необходимые междисциплинарные знания, накапливаемые десятилетиями, труд и социальный капитал. Инновации имеют не только предысторию, но и существенные последствия, меняющие мир и несущие новые риски.

Обеспечение развития инновационного процесса требует формирования среды, обладающей всеми необходимыми свойствами для формирования сети инновационных технологических цепочек. Это значит, что в этой среде с возможностью свободной коммуникации, в соответствии с интересами, психологической предрасположенностью к взаимодействию и обладании нужными навыками, должны проходить акты информационного взаимодействия.

Для инновационной среды характерны механизмы горизонтальной координации – взаимодействия и взаимозависимости, культуры, а также новый человеко-компьютерный механизм социально-экономической интеграции. Механизмы вертикальной координации важны для своих этапов: иерархия – при выходе на этап промышленного производства, рынок – на этапе сбыта инновационной продукции.

Организацию замкнутых, «закрытых» инновационных процессов могут позволить себе государства-лидеры инновационного развития и крупнейшие мировые компании инновационной направленности.

Таким образом, поддержка государства необходима. Она организуется во многих сферах и в разнообразных формах, к которым относятся:

1. Глобальный мониторинг технологий, инновационных компаний, ведущих научных школ.
2. Разработка стратегий инновационного развития страны, регионов (а также муниципальных образований при поддержке муниципального самоуправления)
3. Развитие системы стратегического управления, в том числе в части инновационного развития
4. Создание национальной инновационной системы как единой сети региональных и муниципальных систем.
5. Создание механизма поддержки и внедрения инноваций
6. Создание и развитие техплатформ, региональных инновационных кластеров.

7. Финансовая поддержка проектов на основе тщательного отбора и сопоставления проектов, находящихся на различных стадиях реализации в возможном объеме, не нарушающим действие существующих экономических механизмов развития

8. Подготовка кадров для органов государственного управления и специалистов с высшим и средним профессиональным образованием для бизнеса.

9. Развитие механизмов и форм государственно-частного партнерства.

Можно сформулировать несколько принципиальных особенностей и тенденций развития инновационных процессов в современной экономике⁷³:

1. Инновации не являются прерогативой исключительно наукоемких секторов экономики. Инновационная активность важна и осуществляется сегодня во всех отраслях промышленности, сферы услуг и государственного сектора экономики, включая органы государственного управления.

2. Линейная модель инновационного процесса (от фундаментальных исследований к коммерческой реализации) неверна. Современное понимание инноваций исходит из интерактивной и системной модели инновационных процессов, в которой ключевую роль играют инновационные системы (региональные, национальные и международные), в рамках которых создается, распространяется и используется новое научное и техно-

73. М.А. Никитенкова Инновационная деятельность ИКТ-корпораций США в условиях глобализации// Россия и Америка в XXI веке, №2, 2012

логическое знание и осуществляется поддержка инновационных процессов.

3. Скорость инноваций возрастает, и их стимулирование является важным для обеспечения конкурентоспособности.

4. Инновационные процессы становятся все более глобальными.

5. Опираясь на широкий спектр технологий, предприятия все чаще вынуждены получать новые знания извне. Растет число технологических альянсов, соглашений с научными организациями, сетей и кластеров инновационно активных предприятий.

При этом снижение административных барьеров, формирование конкурентных рынков, хорошо развитая финансовая система и т.п. не менее важны для экономического роста, чем вложения в ИКТ, образование и НИОКР.

Глобализация оказывает все большее давление и на развитие инноваций, на конкуренцию между ними как на национальном, так и на международном уровнях. Глобальная конкуренция вызывает значительное сокращение жизненного цикла товара, в то время как растущая технологическая интеграция способствует удорожанию инноваций и повышению их рискованности. Именно поэтому транснациональные компании начали выносить наукоемкие функции на международный уровень. Одновременно с этим инновационные процессы в компаниях становятся все более открытыми при более активном сотрудничестве с иностранными партнерами – поставщиками, клиентами, универ-

ситетами и т. д. Бизнесу приходится открывать инновационные процессы и использовать внешний мир для усиления собственного инновационного потенциала.

Развивающиеся рынки стали не только источником дешевой рабочей силы, но и родиной прорывных инноваций, которые потом экспортируются на Запад, так американские корпорации способствовали диффузии инноваций и ИКТ. Это, в свою очередь, кардинально изменило структуру инновационных потоков: центр этого процесса переместился с Запада на Восток.

Опыт реорганизация корпоративной науки в группе ОНЭКСИМ⁷⁴: максимально быструю отдачу дает не увеличение финансирования существующей науки, а приведение корпоративной науки в нормальную бизнес-структуру.

Исходное состояние корпоративной науки (обычно):

- Разрозненные активы, отсутствие единого управления, различные стандарты деятельности.
- Дублирование работ, неправильное определение приоритетов, отсутствие координации, низкая эффективность, слабая связь с производством (т.е. фактически социальные проекты).
- Непрозрачность расходов на НИОКР - до 80 % расходов, декларируемых как расходы на НИОКР, в действительности, относятся к операционной поддержке производства.

74. Рогачев М.Б. Инновации в корпорациях – Презентация лекции 4 – Первая Дубненская молодежная школа «Управление инновациями» 17 октября 2009

- Большое количество непрофильных функций (в том числе образовавшихся в 90-ые годы)
 - Низкая фондовооруженность по сравнению с западными R&D организациями (разница – в десятки раз)
 - Расходы на НИОКР даже крупных российских компаний существенно ниже западных как в абсолютном так и в относительном выражении.
 - Слабые контакты с зарубежными научными центрами
 - Слабая связь с фундаментальной наукой
- Т.е. все болезни фундаментальной науки присутствовали (а где-то и продолжают присутствовать) в корпоративном сегменте.

3.6. Социально ответственная корпорация

Ключом к достижению глобальной конкурентоспособности становится конкурентоспособные решения. Их принятие определяется системой принятия решений, опирающейся на информированность, оснащенность и освоенность интеллектуальными информационными технологиями и интеллектуальные способности управленческой команды. Глобализация приводит к непрерывным изменениям среды, в которой существует и действует корпорация, меняются технологии, ситуация у партнеров.

В условиях сложных форм конкуренции необходимо проводить глобальный мониторинг рынков, возможных проектов, которые реализуются компанией полностью – по замкнутой, закрытой

схеме - или в рамках открытой схемы при помощи партнеров, определяются условия взаимодействия и распределение инвестиций в проекты.

Но в современных условиях должен меняться и сам человек по мере интеллектуализации деятельности, приспособляясь к росту требований для достижения конкурентоспособности деятельности. Организационное изменение невозможно без изменения людей. Изменения с участием персонала позволяют руководству корпорации использовать опыт и творческие силы персонала. Развитие и изменение происходит через обучение, которое помогает человеку адаптировать свое поведение к изменяющимся внешним условиям. Обучение - это ключ к индивидуальному изменению специалистов.

В экономике знаний роль человека, как носителя и источника нового знания уникальна. Соответственно, принципиально возрастает значение социальных аспектов отношений, как внутрикорпоративных, так и внешних.

Общепринятого определения социальной ответственности бизнеса в международной практике не существует, что дает повод понимать термин «социальная ответственность бизнеса» каждому по-своему.

Под социальной ответственностью бизнеса понимается и благотворительность, и меценатство, и корпоративная социальная ответственность, и социально-маркетинговые программы, и спонсорство, и филантропия и т.д.

Обобщая можно сказать, что социальная от-

ветственность бизнеса — это влияние бизнеса на общество, ответственность тех, кто принимает бизнес-решения, перед теми, на кого прямо или косвенно эти решения влияют⁷⁵.

Данное определение социальной ответственности бизнеса скорее идеальное, и не может быть полностью претворено в действительность хотя бы потому, что просчитать все последствия одного решения просто невозможно. Но социальная ответственность бизнеса — это не правило, а этический принцип, который должен быть задействован в процессе принятия решения.

Корпоративная социальная ответственность — это философия поведения и концепция выстраивания деловым сообществом, компаниями и отдельными представителями бизнеса своей деятельности в целях устойчивого развития и сохранения ресурсов для будущих поколений с опорой на следующие принципы:

- Производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- Создание привлекательных рабочих мест, инвестиции в развитие производства и человеческого потенциала;
- Неукоснительное выполнение требований законодательства: налогового, трудового, экологического и др.;
- Построение добросовестных и взаимовыгодных отношений со всеми заинтересованными сторонами;

75. Белов В.Г, Пищулин О.В. Социальная ответственность компаний в социальном государстве - М.: ФАЗИС, 2009; 84 с.

- Эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости и повышение национальной конкурентоспособности в интересах акционеров и общества;
- Учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;
- Вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты общественного развития.

Социальная ответственность бизнеса носит многоуровневый характер:

1. Базовый уровень социальной ответственности бизнеса предполагает выполнение следующих обязательств: своевременная оплата налогов, выплата заработной платы, по возможности — предоставление новых рабочих мест (расширение рабочего штата).

2. Второй уровень социальной ответственности бизнеса предполагает обеспечение работников адекватными условиями не только работы, но и жизни: повышение уровня квалификации работников, профилактическое лечение, строительство жилья, развитие социальной сферы. Такой тип социальной ответственности бизнеса был условно назван «корпоративной ответственностью».

3. Третий, высший уровень социальной ответственности бизнеса предполагает благотворительную деятельность.

К внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

1. Безопасность труда

2. Стабильность заработной платы
3. Поддержание социально значимой заработной платы
4. ~~Дополнительное~~ медицинское и социальное страхование сотрудников
5. Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации
6. Оказание помощи работникам в критических ситуациях

К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

1. Спонсорство и корпоративная благотворительность
2. Содействие охране окружающей среды
3. Взаимодействие с местным сообществом и местной властью
4. Готовность участвовать в кризисных ситуациях
5. Ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров)

Типы социальных программ:

- собственные программы компаний;
- программы партнерства с местными, региональными и федеральными органами государственного управления;
- программы партнерства с некоммерческими организациями;
- программы сотрудничества с общественными организациями и профессиональными объединениями;

– программы информационного сотрудничества со СМИ.

Мотивы социальной ответственности бизнеса:

1. Развитие собственного персонала позволяет не только избежать текучести кадров, но и привлекать лучших специалистов на рынке.

2. Рост производительности труда в компании.

3. Улучшение имиджа компании, рост репутации.

4. Реклама товара или услуги.

5. Освещение деятельности компании в СМИ.

6. Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе.

7. Возможность привлечения инвестиционного капитала для социально-ответственных компаний выше, чем для других компаний.

8. Сохранение социальной стабильности в обществе в целом.

9. Налоговые льготы.

Инструменты реализации социальных программ:

1. Благотворительные пожертвования и спонсорская помощь

2. Добровольное вовлечение сотрудников компании в социальные программы

3. Корпоративное спонсорство

4. Корпоративный фонд

5. Денежные гранты

6. Социальные инвестиции

7. Социальный маркетинг

3.7. Конкурентоспособность, качество и эффективность корпоративного управления и их оценка

Эффективность корпоративного управления можно измерить с помощью различных количественных величин: соотношение между рыночной и балансовой стоимостью компании (MV/BV - Market Value to Book Value), рентабельность активов (ROA), рентабельность собственного капитала (ROE), рост капитализации, объёма продаж. В качестве меры эффективности часто используется коэффициент Тобина (q):

$q = (\text{рыночная стоимость активов} + \text{балансовая стоимость обязательств}) / (\text{балансовая стоимость активов} + \text{балансовая стоимость обязательств})$.

Высокое значение коэффициента Тобина (q) стимулирует инвесторов к решению больше вкладывать в капитал данной компании, потому что он стоит дороже, чем за него заплачено.

Среди значительного количества факторов, влияющих на эффективность корпоративного управления, наиболее важным является структура собственности, которая включает такие аспекты как концентрация и диверсификация собственников. Структура собственности определяет распределение ресурсов внутри компании, эффективность взаимодействия владельцев и менеджеров, мажоритарных и миноритарных акционеров. Концентрация собственности отражает распределение акций среди инвесторов в компании, в то время как диверсификация типов владельцев определяет, насколько сбалансировано и разнообразно участие различных типов инвесторов, владеющих

акциями компании.

Теоретически, совет директоров должен представлять интересы всех акционеров (мажоритарных и миноритарных) и противодействовать недобросовестному поведению менеджеров. На практике при распылении акционерного капитала совет директоров как правило подконтролен высшему менеджменту. При высокой концентрации собственности он находится под влиянием мажоритарных акционеров. Поэтому в настоящее время проблемам повышения независимости членов совета директоров и их профессиональной квалификации, ответственности членов совета, оптимизации его состава уделяется большое внимание как со стороны регуляторов рынка, так и со стороны акционеров.

При концентрированной структуре собственности, в силу объективного различия интересов мажоритарных и миноритарных акционеров, решение проблемы возможного ущемления прав миноритариев маловероятно. Высокая концентрация собственности означает, что в большинстве случаев внешние инвесторы не могут консолидировать достаточный пакет акций для того, чтобы в полной мере уравновесить влияние контролирующего акционера или сменить его. Напротив, при распыленной структуре собственности остается проблема независимости менеджмента компании от ее акционеров.⁷⁶

Качество корпоративного управления определяется способностью Совета директоров мини-

76. Дементьева А.Г. Развитие корпоративного управления в условиях глобализации – Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук – М.:2012, 52 с. – с.28

мизировать напряженности и риски, связанные с различиями интересов стейкхолдеров, сохранением эффективности деятельности компании.

Для высокотехнологических компаний могут быть использованы критерии качества системы корпоративного управления, предложенные для предприятий ОПК (табл.5, рис.8):

Таблица 5.

Критерии оценки качества корпоративного строительства в интегрированных структурах ОПК		
№	Наименование критерия оценки качества	(баллы)
1	Наличие общих для всех предприятий ИС политик и других внутрикорпоративных документов	5
2	Наличие специализированных комитетов при совете директоров	5
3	Наличие коллегиальных органов ИС	5
4	Наличие средне и долгосрочных стратегий развития интегрированных структур	5
5	Реальные действия руководства ИС по оптимизации структуры и/или состава созданной ИС	20
6	Идентичность центра управления ИС и центра формирования прибыли	5
7	Наличие центров компетенции, общекорпоративных центров подготовки кадров	10
8	Действия руководства ИС по приобретению новых активов в рамках разработанных стратегий развития	10

9	Наличие практики работы в органах управления (советах директоров) головной компании интегрированной структуры и дочерних и зависимых обществ (ДЗО) независимых директоров	5
10	Наличие консолидированной финансовой отчетности ИС	5
11	Планы (действия) по переходу предприятий на единую акцию в преддверии IPO	10
12	Проведение IPO	15
ТС ВПК www.vpk.ru		



Рис.8 Критерии оценки качества корпоративного строительства в интегрированных структурах ОПК

- Конкурентоспособность как результативность корпоративного управления

Результирующим итогом деятельности корпоративного управления (КУ) является успешная позиция компании на рынках, которая сегодня оценивается по признакам роста доли рынка, или стоимость компании. Оценки зависят как от рынков и территорий присутствия компаний, так и технологической сферы действия. Однако улучшение показателей, задаваемых руководством корпорации, возможно только в случае достижения конкурентоспособности.

Конкурентоспособность становится важнейшим показателем эффективности глобального производства и хозяйствования ТНК. Сложившиеся в экономической теории подходы к определению факторов повышения конкурентоспособности на микроуровне не дают четкого, однозначного представления этой сложной экономической категории. Многие существенные вопросы конкурентоспособности ТНК остаются неизученными.

Глобализация деятельности ведущих нефинансовых ТНК как важнейший фактор внешней среды, определяющий состояние и тенденции конкуренции крупнейших компаний, изменение расстановки сил и сложные процессы, происходящие в мировой экономике на микроуровне, совокупность факторов и инструментов формирования конкурентоспособности крупнейших международных фирм, изменение характера и природы современной конкуренции, вопросы взаимодействия ТНК и меняющейся внешней среды под воздействием

глобализации и информационной революции еще не рассматривались ни в отечественных, ни в зарубежных исследованиях как предмет самостоятельного исследования.

В российской экономической науке практически нет комплексных исследований конкурентоспособности ТНК и, в частности, формирующихся глобальных компаний. Это объясняется тем, что конкурентоспособность ТНК является сложным объектом исследования и по этой проблеме имеется мало систематизированной информации в силу целого ряда причин.

Во-первых, компании не заинтересованы в раскрытии секретов своих успехов. Во-вторых, ТНК являются чрезвычайно сложными многоотраслевыми структурами, оперирующими на десятках и сотнях различных товарных и географических рынков. В связи с этим анализ отношений материнской и дочерних компаний и филиалов представляет большую сложность. И, наконец, деятельность ТНК осуществляется одновременно в нескольких регионах и странах, где существуют различные факторы внешней среды, степень влияния которых зачастую сложно определить из-за разрозненности информации. ТНК фактически участвуют как во внутриотраслевой, так и межотраслевой конкуренции по большому количеству товаров, причем на различных страновых рынках.

Фактологический анализ соотношения конкурентных сил ведущих ТНК основных секторов экономики за последние 15-20 лет позволяет сделать вывод, что конкурентоспособность связана,

прежде всего, с внутренними свойствами функционирования ТНК и реализуемыми ими стратегиями⁷⁷.

Проблемы конкурентоспособности зарождающихся российских ТНК оказываются только лишь в самом начале изучения и научного анализа.

Отсутствие подробной статистической базы, свидетельствующей о влиянии различных факторов и применяемых инструментах на конкурентоспособность крупнейших международных компаний в современных условиях, стремление крупнейших компаний максимально скрыть от конкурентов подходы и приемы достижения конкурентных преимуществ не могут снизить важность дальнейшей разработки проблемы конкурентоспособности крупных российских фирм, уступающих по ресурсам, имеющим меньший опыт операций на международных рынках, чем компании стран с развитой рыночной экономикой.

3.8. Широкое применение ИКТ - залог конкурентоспособности компании

Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) стали сегодня основной движущей силой инновационного и экономического развития. Глобальный финансово-экономический кризис внес коррективы в развитие мировой экономики и поставил перед многими странами задачу

77. Кони́на Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации - Автореферат диссертации д.э.н., М.:2009, 57 С. - С.6-8

модернизации высокотехнологичных секторов их экономик. Мировым лидером в развитии информационных технологий являются США, однако на мировой рынок информационных услуг стали проникать компании развивающихся стран и стран с переходной экономикой. Эти процессы стали возможны благодаря демонополизации информационных ресурсов, каналов информационного обмена и изменениям в регулировании производства информационных услуг и их реализации на мировом и внутреннем рынках⁷⁸.

Современные корпорации в условиях глобальной конкуренции вынуждены не только вкладывать значительные средства в инновации и ускорять трансформационные процессы, им приходится менять привычные бизнес-модели, которые не учитывают риски всё нарастающего темпа изменений в технологиях и непредсказуемых изменений рынка и выходом на него новых нетрадиционных игроков.

Постоянный рост рисков, связанный с усложнением мировой экономики и существенным увеличением скорости развития требует расширения пространства возможностей развития, которое связано с проведением исследований и инвестициями в инновационное развитие. Общемировые тенденции подтверждают этот тезис, Россия же выглядит исключением на фоне мирового процесса (табл. 6):

78. М.А. Никитенкова Инновационная деятельность ИКТ-корпораций США в условиях глобализации// Россия и Америка в XXI веке, №2, 2012

Доля затрат корпораций на НИОКР в общем объеме национальных НИОКР 2011-2012 гг., в процентах. %

Страна	Доля затрат корпораций на НИОКР в общем объеме национальных НИОКР, %
Япония	75
США	67*
Евросоюз	53
Китай	72
Россия	25

М.А. Никитенкова Инновационная деятельность ИКТ-корпораций США в условиях глобализации// Россия и Америка в XXI веке, №2, 2012

Основной причиной является ориентация крупнейших корпораций на деятельность в сфере топливно-энергетического комплекса, что соответствует топливно-сырьевой модели экономики России, инновационная насыщенность которой существенно ниже высокотехнологичных направлений деятельности.

С другой стороны, развитие информационных технологий, освоение и применение в деятельности корпорации становится важнейшей составляющей конкурентного преимущества. Изменения среды деятельности корпорации вынуждает ее искать возможности сохранения и развития конкурентных преимуществ. Таким преимуществом становится преимущество в информированности и аналитике.

Создавать новые уникальные товары и услуги становится все труднее. Информация становится всё более важным активом, а компании обращают всё больше внимания на детальную информацию о своих клиентах. Крупные компании начинают управлять отношениями, а не товарами. Социальные сети в сети Интернет становятся идеальной платформой для размещения маркетинговых обращений к клиентам. Компании вынуждены завоёвывать оптимальную долю внимания клиентов, а не максимальную долю рынка. Продажа товаров всё чаще подразумевает под собой продажу личного опыта. Данные о клиентах необходимо собирать, контролировать и анализировать. Для большинства компаний ключевым фактором успеха является знание того, что именно ищут покупатели на рынке. Обладание данными о том, как покупатели обычно себя ведут, каковы их наиболее ожидаемые реакции на действия компаний, как их предпочтения отличаются от предпочтений друзей или родственников и что именно они ищут в тех или иных ситуациях, может стать залогом успеха вашего бизнеса при условии правильного использования возможностей бизнес-аналитики. А анализ всей доступной информации о клиентах станет тем самым конкурентным преимуществом, которое позволит бизнесу оставаться прибыльным и лидировать на рынке⁷⁹.

В период 2009-2012 гг. наблюдается рост расходов крупного российского бизнеса на НИОКР. По

79. Том Дэвенпорт и Джоан Харрис Аналитика как конкурентное преимущество. Новая наука побеждать, М.: BestBusinessBooks, 2010

данным Росстата и исследованиям Европейского Союза, масштабы отставания России в качестве и глубине инновационных процессов в докризисные годы в середине 2000-х весьма серьезны: доля инновационной продукции в выручке уступает лидерам более чем в три раза, а доля новой для рынка продукции – на порядок (табл.7):

Таблица 7

Показатели инновационной активности России и ЕС, в процентах		
Показатель	Россия	Группа инновационных лидеров
Доля работников, занятых в инновационно активных организациях	36	52
Доля выручки инновационно активных организаций в общей выручке	48	83
Доля высокотехнологичной продукции в экспорте промышленности, 2006 г.	9	20
Доля инновационной продукции в выручке, 2004 г.	5,5	16,1
Интенсивность затрат на технологические инновации	1,44	3,81
Источник: М.А. Никитенкова Инновационная деятельность ИКТ-корпораций США в условиях глобализации// Россия и Америка в XXI веке, №2, 2012 - European Innovation Scoreboard 2009. Comparative Analysis of Innovation Performance – EIS, 2009		

Что касается общемировых тенденций инвестирования в инновации, то, по данным инвестиционного исследования Европейского Союза 2009 г., общий объем корпоративных инвестиций в НИОКР, осуществленный крупнейшими 1400 компаниями мира, превысил 402 млрд. евро. Исследование также продемонстрировало, что интенсивность инвестиций в исследования и разработки сохраняется даже в кризисные периоды. Из обследованных 100 компаний почти половина (46 корпораций) увеличили объем расходов на НИОКР, из них почти половина (19 компаний) – более чем на 10%. 85% глобальных компаний относят инновации к исключительно важным факторам своей корпоративной стратегии экономического роста.

Согласно рейтингу Forbes крупнейших и наиболее влиятельных компаний мира в 2009 г. (в этом рейтинге оцениваются крупнейшие мировые компании из 62 стран мира с помощью интегрального показателя, основывающегося на среднеарифметическом четырех показателей — выручке, чистой прибыли, активам и рыночной капитализации компаний. В рейтинге учитывались компании, чей объем продаж составляет как минимум 1 млрд. долл. США и акции доступны для инвесторов в США, а акционерный капитал составляет не менее 5 млрд. долл. США.)⁴, наибольшее число крупных компаний падает на долю США – 515 корпораций, на долю Японии приходится 210 компаний, на долю Китая 113, на долю Канады – 62 компании и на долю Индии 56 компаний. По подсчетам экспертов, корпорации этого рейтинга обеспечили мировой экономике 10 млн. рабочих мест, а их совокупный доход превысил объем

ВВП любой страны мира, за исключением Китая и Японии, составив 4,2 трлн. долл. США. Верхние строчки рейтинга занимают такие американские корпорации ИКТ сферы – а именно: Apple, Google, AT&T, eBay, IBM. В 2009 г. объем глобального рынка ИКТ оценивался экспертами от 1,6–2,1 трлн. до более чем 3,5 трлн. \$. Характеристики крупнейших корпораций мира приведены в табл. 8:

Таблица 8

Характеристики крупнейших корпораций мира				
Страна	Число компаний	Процент от общего числа	Изменение к 2008 г.	Крупнейшая компания, место в рейтинге
США	551	27,5%	47 ▼	General Electric (1)
Япония	288	14%	28 ▲	Toyota Motor (3)
Великобритания	102	5%	21 ▼	BP (5)
Китай	91	4,5%	21 ▲	ICBC (12)
Франция	72	3,6%	5 ▲	Total (11)
Германия	57	2,8%	2 ▼	Volkswagen Group (15)
Индия	47	2,3%	1 ▼	Reliance Industries (121)
Россия	28	1,4%	1 ▼	Газпром (13)

Источник: М.А. Никитенкова *Инновационная деятельность ИКТ-корпораций США в условиях глобализации// Россия и Америка в XXI веке*, №2, 2012 - *The Global 2000 - Forbes*, 2009 – http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Rank.html.

В совокупности в 2009 г. выручка всех 2000 компаний оценивалась в 32 трлн. долл. США, прибыль — в 1,6 трлн. долл. США, активы &- в 125 трлн. долл. США, и они имели рыночную стоимость в 20 трлн. долл. США

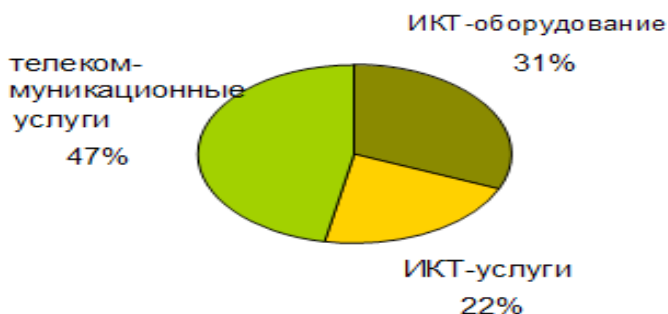


Рис. 9. Глобальный рынок ИКТ в 2009 г.

В структуре глобального рынка ИКТ доминировали телекоммуникационные услуги, на долю которых приходилась примерно половина емкости рынка (47%), далее шли ИКТ-оборудование – 31% и ИКТ-услуги – 22%.

Для большинства развитых и развивающихся стран характерен дефицит внешней торговли ИКТ - в США в 2010 г. он составил 26%, в ЕЭС – 17%. Россия является лидером по размеру дефицита (20 млрд долл., или 85% внешнеторгового оборота), опережая по данному показателю другие крупные развивающиеся рынки, такие как Бразилия (58%), Турция (74%).

Среди крупных участников международной торговли ИКТ нетто-экспортерами являются: Корея (профицит внешнеторгового оборота ИКТ–32%), Малайзия (20%), Япония (19%), Китай (18%). В ряде европейских стран экспорт ИКТ также превышает, либо, по крайней мере, компенсирует затраты на импорт (табл. 9).

Таблица 9

Пятнадцать крупнейших ИКТ-рынков в 2010 г.,(млрд долл. США)					
Страна/рынок	Объем рынка, млрд \$	Рост рынка, в процентах	Страна/рынок	Объем рынка, млрд \$	Рост рынка, в процентах
США	568	7	Италия	41	2
Япония	142	2	Бразилия	32	5
Китай	120	3	Испания	30	2
Германия	89	4	Нидерланды	29	8
Великобритания	84	4	Индия	28	9
Франция	79	6	Южная Корея	23	-2
Канада	47	5	Мексика	21	3
Австралия	43	1			
Источник: М.А. Никитенкова Инновационная деятельность ИКТ-корпораций США в условиях глобализации// Россия и Америка в XXI веке, №2, 2012 - на основе Forrester Research: US And Global IT Market Outlook: Q2 2010, Forrester, 2010.					

Крупнейшим экспортером ИКТ в мире является Китай. Экспорт его продукции и услуг в области ИКТ составил в 2008 г. 360 млрд долл. США, превысив суммарный экспорт 15 стран ЕС и США.

Крупнейшими инновационными регионами в настоящее время являются США, Западная Европа и Япония. На них приходится 93% всех мировых

корпоративных инвестиций в исследования и разработки. В число 50 крупнейших инновационных компаний мира входят 19 американских, 18 европейских и 12 японских корпораций. В последние годы к лидерам старается приблизиться ряд развивающихся (прежде всего, азиатских) стран: Китай, Индия, Южная Корея, Тайвань. Так, в 2010 г. в составленный Bloomberg Businessweek список «50 крупнейших инновационных компаний» вошли 11 компаний развивающихся рынков, в том числе 4 китайские корпорации (BYD, Haier Electronics, China Mobile, Lenovo), 3 южнокорейские (Hyundai Motor, Samsung Electronics, LG Electronics) и 2 индийские (Tata Group и Reliance Industries). Можно ожидать, что доля азиатских компаний в рейтинге инновационных компаний будет только расти.

Одним из факторов успешности транснациональных компаний на развивающихся рынках является их способность не только продавать, но и внедрять нововведения. Это возможно делать не столько через локализацию продуктов и услуг, сколько через развитие совершенно новых бизнес-моделей, поддерживающих распределенную систему ведения бизнеса. Полицентрическая модель инновационной политики, когда инновации рождаются не только в штаб-квартире корпорации, но и в других географических точках присутствия, в зависимости от корпоративной культуры и стратегии выхода на рынок, приобретает все большую популярность среди корпораций. Яркий пример передовых технологических американских транснациональных корпораций – Cisco. По данным 2011 г. из регуляр-

ного рейтинга The Global Innovation 1000, Cisco входит в список 20 крупнейших инновационных компаний мира последние несколько лет. Корпорация работает в группе высокотехнологичных отраслей с самой высокой степенью интенсивности НИОКР, где соотношение затрат на исследования и разработки к объемам продаж превышает 5%. В 2005-2011 гг. Cisco ежегодно расходовала на НИОКР в среднем около 14% своей выручки. В 2010 г. общий объем ее инвестиций в НИОКР составил почти 5,3 млрд. долл. США, в том числе 300 млн. долл. США – на исследования и разработки в области информационной безопасности. Вклад же Cisco в общий объем инвестиций в исследования и разработки в США составляет примерно 3%; корпорация имеет широкую сеть центров исследований и разработок по всему миру, которая насчитывает 1110 лабораторий и 12 тысяч исследователей и разработчиков. Среди ее крупнейших НИОКР-центров – центры в Бангалоре (Индия) и в Китае.

На протяжении последней трети XX в. инвестиции в информационную инфраструктуру и ИКТ обеспечивали ежегодно не менее половины темпов роста производительности труда в частном (несельскохозяйственном) секторе американской экономики, а в конце XX в. они вышли на рекордный уровень – 75%. И даже резкое падение инвестиций в развитие информационной инфраструктуры и ИКТ, последовавшее после кризиса 2000–2001 гг. в информационном секторе американской экономики, привело к тому, что

вклад информационной инфраструктуры и ИКТ в темпы роста производительности труда в частном (несельскохозяйственном) секторе по-прежнему составлял высокий уровень – 40%.

Пришедшая к власти в январе 2009 г. демократическая администрация Б. Обамы взяла курс на резкое увеличение расходов на оснащение федерального правительства новейшими видами ИКТ. Это произошло, несмотря на углубление финансово-экономического кризиса, который на протяжении первой половины 2009 г. испытывала американская экономика. В результате, в период с 2009 по 2012 фин. гг. расходы из федерального бюджета на внедрение ИКТ в деятельность федерального правительства увеличились более чем на 12% – с 71,2 млрд. долл. до 79,8 млрд. долл. Соответственно возросло и количество проектов, реализуемых в сфере оснащения министерств и ведомств федерального правительства ИКТ (примерно на 3 тысячи). Динамика финансирования федеральным правительством программ и проектов внедрения ИКТ в деятельность федеральных министерств и ведомств в период 2011-2013 фин. гг. отражена в таблице 10.

Помимо требований к темпам роста, инновации формируют и возможности осуществления этих темпов. Такие возможности распределяются по двум каналам: инвестиционному и технологическому.

Таблица 10

Финансирование федеральных программ в сфере информационных технологий в 2011–2013 фин.гг., млрд. долл. США			
Фин. годы	2011	2012	2013 (оценка)
Все расходы на ИКТ в сфере обороны	35,4	38,6	37,2
Все расходы на ИКТ в гражданской сфере	41,1	41,2	41,7
Все расходы на ИКТ	76,5	79,8	78,9
Источник: М.А. Никитенкова Инновационная деятельность ИКТ-корпораций США в условиях глобализации// Россия и Америка в XXI веке, №2, 2012 - Fiscal Year 2013. Analytical Perspectives. Budget of the U. S. Government. Wash., 2012, p. 348.			

Первый связан с получением за счет внедрения инновации большего дохода, больших прибылей и, в конечном счете, большей величины инвестиций в производство. Экономия на издержках и получение более высокой нормы прибыли составляют глубинный смысл любой инновации. Соответственно ее реализация создает дополнительные финансовые возможности компании для дальнейшего расширения своей деятельности, что и ускоряет экономический рост. Второй канал связан с ростом эффективности производства в результате внедрения технологических и управленческих инноваций. Рост же эффективности при прочих равных условиях позволяет при тех же издержках осуществлять производство в больших масштабах.

Следовательно, инновация создает еще и технологические условия для расширения деятельности фирмы. Таким образом, реализация инноваций не только требует более высоких темпов экономического роста, но и создает условия для их достижения. Однако было бы неверно упустить следующий момент, связанный с обратным влиянием инноваций на темпы экономического роста. Помимо требований к темпам роста, инновации формируют и возможности осуществления этих темпов. Такие возможности распределяются по двум каналам: инвестиционному и технологическому.

Большое внимание в информационной политике федерального правительства уделяется при администрации Б. Обамы вопросам повышения безопасности киберпространства. Угрозы подобного рода считаются одной из наиболее острых с точки зрения обеспечения национальной и экономической безопасности США. В этом плане показательно, что в течение ближайших трёх лет Министерство внутренней безопасности США наймёт примерно 1000 высококвалифицированных специалистов по кибербезопасности для обеспечения безопасности информационных систем и информационной инфраструктуры федерального правительства. Распространение ИКТ характеризуется всепроникающей тенденцией и высокой скоростью внедрения во все сектора – в промышленность, сферу услуг, государственное управление, образование и т.п. Оказывают они воздействие и на обыденную жизнь людей. В

связи с таким масштабным воздействием можно было бы ожидать высоких темпов экономического роста. Однако на самом деле воздействие ИКТ зависит от их социальной приемлемости, от тех структурных и институциональных изменений, которые должны быть сделаны для полной реализации потенциала ИКТ: реорганизации бизнеса, переосмысления взаимоотношений государства и частного сектора, нового вида организации работы, новых механизмов регулирования. Однако эти и другие институциональные преобразования значительно отстают от темпов научно-технического прогресса».

Таким образом, все большее распространение ИКТ посредством Интернета и локальных сетей во все большие сферы нашей жизни, сектора экономики и бизнес-процессы, улучшая их качество и придавая им динамичность, увеличивает их вклад в экономику, производя и все большие структурные сдвиги в экономике.

3.9. Новые инструменты развития корпораций в условиях информационного взрыва

Бурное развитие информационных технологий привело к «информационному взрыву» или «информационному потоку» в другой терминологии. Данные приходят от множества источников в различных форматах и хранятся в разрозненных системах, как по их организации, так и расположению. Более 90% данные хаотичны и неструкту-

рированы (оцифрованные фильмы, аудиофайлы, фото, страницы в социальных сетях, данные с датчиков и пр.). В результате 80% информационных потоков вовремя не используется, далее информация теряет свою ценность и теряется под новыми наслоениями информации и данных.

Вот реальные данные по ряду компаний⁸⁰, ⁸¹, ⁸²:

- Wal-Mart обрабатывает 1 млн. клиентских транзакций в час. База данных содержит 2.5 петабайт, что по объему в 167 раз больше объема библиотеки Конгресса США.
- Объем данных Wal-Mart – около 2,5 петабайт (1 петабайт = 1 млн. Гб).
- Google обрабатывает 1 петабайт поисковых данных каждый час
- В Facebook загружается 1,2 млн. фотографий в секунду. База данных Facebook содержит 50 млрд. фотографий.
- В 2005 г. базы данных Amazon.com составляли около 8 Тб
- Размер базы данных NASA результатов наблюдения за климатом занимает 32 петабайт и обрабатывается на суперкомпьютерном кластере.

По сведениям IDC (Worldwide Big data technology and services forecast), ежегодно объемы хранимой информации вырастают на 40%. В 2012 г. во всех странах будет сгенерировано 2,43 Зеттабайт (в 1 ЗБ содержится около 1 млрд Гб), что более чем в 2 раза превосходит объем информации в цифровом

80. Попова М. Презентация: Big Data: возможность или необходимость

81. Попова М. Презентация: Big Data: возможность или необходимость

82. Табаков В. SAP HANA: от операционных вопросов ИТ к реальным преимуществам в бизнесе

виде, который был создан в 2010 г. – 1,2 ЗБ. По оценкам IDC, к 2015 г. мировой рынок технологий и сервисов для обработки больших данных составит \$16,9 млрд.⁸³

Начиная с 2007 объем возникающих ежегодно данных начинает во все возрастающей степени превышать объем данных, который мы могли бы в принципе запомнить. В 2011 более половины возникающих в цифровом мире данных уже пропадает навсегда бесследно. Безвозвратные потери мировых данных нарастают. Возникает проблема проклятия размерности - мы во все возрастающей степени теряем представление о нашей реальности в связи с ограниченными возможностями хранения ее цифровых описаний⁸⁴.

Большими данными считается набор данных, объем которых превосходит возможности обработки обычными программными средствами за приемлемое время⁸⁵.

Управление этими растущими объемами данных - «большими данными» - становится ключевой проблемой для компаний. Разнородный огромный информационный объем невозможно проанализировать с помощью традиционных ИТ-инструментов. “В ближайшие 5 лет все компании на рынке разделятся на победителей и побежденных в зависимости от качества их аналитики.” Ginny Rometty - IBM CEO 2 марта 2012 года.

Суть действительно происходящей сейчас на наших глазах цифровой революции состоит не

83. http://events.cnews.ru/events/about/big_data__vozmojnost_ili_neobhodimost.shtml

84. Шмид А. Заметки о Big Data <http://www.ec-leasing.ru/publ/detail.php?ID=66>

85. Марина Аншина Методы работы с большими данными и их эффективность // Конференция

только в том, что для принятия конкурентных решений анализируются ранее невиданные объемы ранее не доступных для анализа типов данных, но также и в том, что во все большей степени качество решений машин начинает превосходить качество решений людей. Это надо осознать и к этому надо готовиться - чтобы не оказаться в числе проигравших.

При реализации технологий, работоспособных с большими данными, реализуются новые идеи (новая парадигма?!):

1. Потокковая обработка данных:

вместо медленного традиционного алгоритма «запомнил-обработал», приводящего к потере информации, используется схема «обработал-запомнил», в которой запоминается чистый продукт без информационного мусора и шума. Фундаментальным пределом при потоковой обработке является не объем памяти, а производительность при фильтрации.

Рекомендации по применению потоковой обработки связаны на бизнес уровне с двумя бизнес требованиями:

- Огромный (не помещающийся в память) объемом данных для анализа, поступающий с предельной скоростью.
- Время реакции (анализа данных и синтеза решения) системы: миллисекунды.
- Любые типы источников.

При этом меняются действия бизнеса и ИТ в реализации совместной деятельности ⁸⁶ (рис. 10): Бизнес, вместо определения, что спросить, иссле-

86. Шмид А. Big Data: Революция в области философии и технологий принятия корпоративных решений

дует, что спросить; IT вместо структурирования данных для ответа на вопрос обеспечивает платформу для креативного анализа. Вместо структурного и повторяемого анализа используется итеративная обработка.

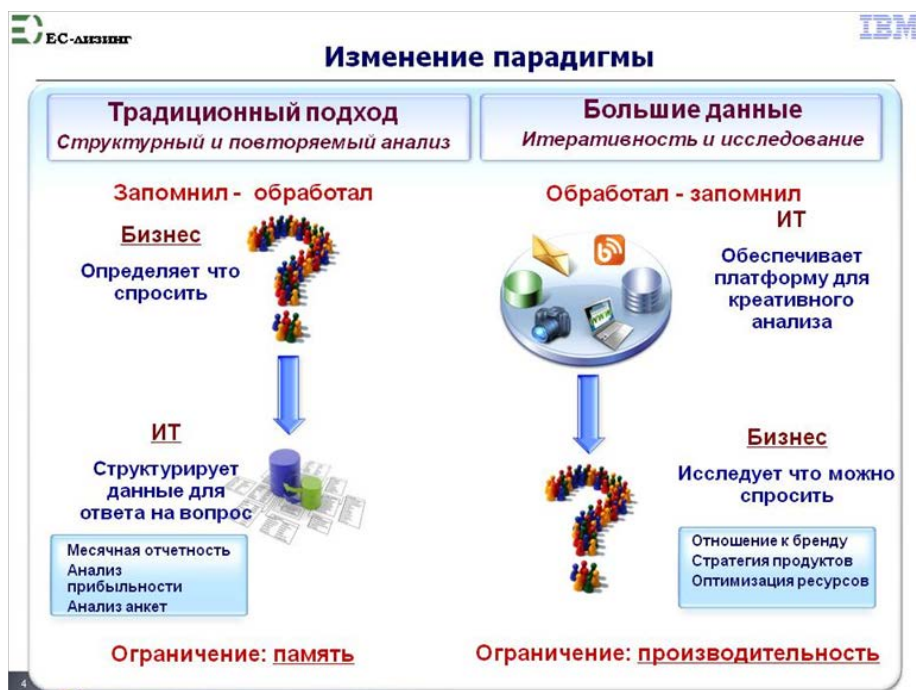


Рис. 10. Изменение парадигмы принятия решений

Людей из бизнеса и IT надо переучивать на принципиально иные бизнес процессы и учить работать вместе.

2. Поточковая обработка подсказывает возможность и необходимость использования обучающихся систем обработки в реальном времени.

По мере накопления исторического опыта принятия решения система с обратной связью как бы

учится: становится все умнее и умнее и качество принимаемых ею решений повышается. Например, обучение может состоять в накоплении метаданных: состава шаблонов для выделения полезного контента из входного потока.

3. Повышение эффективности выделения полезного сигнала на фоне шума при решении задач ИТ на основе адаптивных алгоритмов радикальным образом сказывается на показателях назначения системы в целом. Снижаются требования к необходимому для принятия решения объему вычислений, к объемам памяти. А в ряде случаев (по аналогии с адаптивными системами управления) принятие выигрышных решений вообще невозможно без применения адаптивных систем (рис. 11):

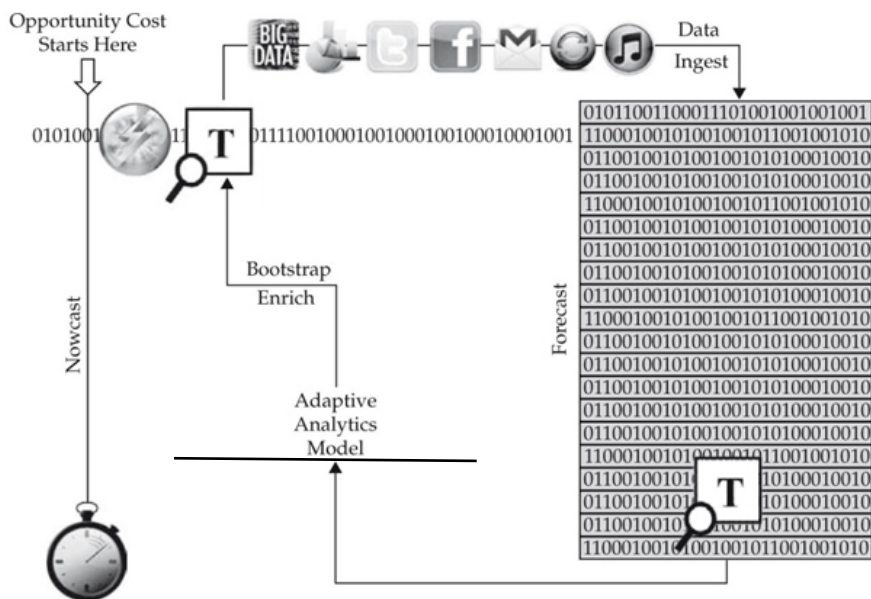


Figure 1-1 A real-time analytics-processing (RTAP) ecosystem

Рис. 11. Адаптивная фильтрация информационного потока

4. Открытие данных цифровому миру:

Вам, отдавая Ваши внутренние данные, которые составляют треть необходимых данных для принятия решений, получить доступ к необходимым 2/3 внешних данных (такое распределение получено в результате проведенных в США исследований).

В настоящее время большинство предприятий, во всяком случае в нашей стране, используют при принятии решений аналитические системы, базирующиеся на внутренней информации предприятия.

Цифровая Реальность, в которой и ведется интеллектуальная борьба за выживание, быстро меняется во времени. Любой решающий центр максимально информирован, если в своих решениях он так или иначе учитывает всю необходимую и достаточную для принятия решения информацию нашего цифрового мира (digital universe). Качество же управленческого решения определяется двумя основными факторами:

- информированностью решающего центра (объемом доступной информации, ее своевременностью и достоверностью);
- интеллектуальностью решающего центра (умением адекватно воспользоваться Доступной информацией - IQ).

◀ *Перспективы использования*

Внедрение в бизнес-практику данной технологии открывает принципиально новые горизонты развития предприятий – вот как видит их нефтегазовая компания⁸⁷ (рис. 12):

87 Р.Гимранов, ОАО «Сургутнефтегаз» In-memory Data Management. Возможности и влияние на информационные системы крупного предприятия. Или «как мы внедряем SAP HANA».



Рис.12. Прогноз влияния реализации технологий BigData на развитие российской нефтегазовой компании

Взгляд банка на возможности использования технологий BigData ⁸⁸ (рис. 13):



Рис. 13. Влияние реализации технологий BigData на ценность данных в зависимости от глубины анализа

88. Лядов К, Кто найдет сокровища в Больших данных?

◀ Оценка рынка⁸⁹

Juniper Research: в 2013 г. большие данные станут большим бизнесом на мировом рынке.

По ожиданиям Gartner к 2020 г. большие данные станут мейнстримом, встроенной технологией и изменят свой статус фетиша.

Для вендоров, соответственно, это станет одной из обязательных составляющих предложения.

Рынок больших данных формируют несколько групп игроков (рис.14):

1. «чистые» вендоры (Vertica, Cloudera, Teradata Aster и пр. - двигатели инноваций и технологий

2. мультивендоры (IBM, Intel, HP) – лидерами современного рынка больших данных

3. стартапы – объекты M&A со стороны мультивендоров

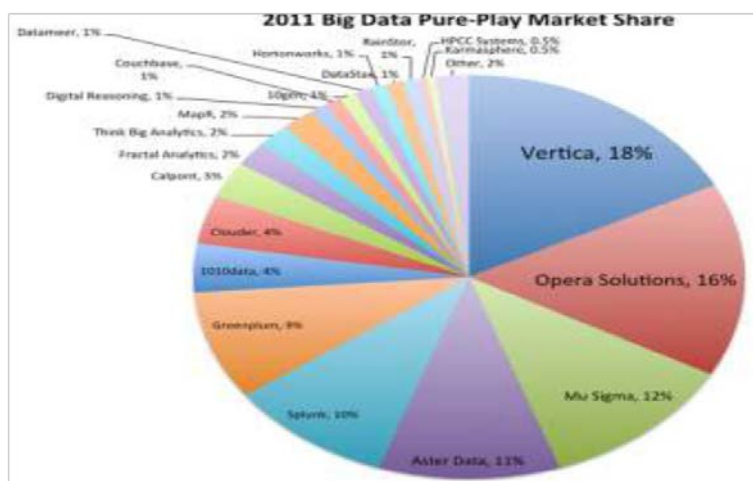


Рис. 14. Структура рынка Big Data⁹⁰

89. Попова М. Презентация: Big Data: возможность или необходимость 2013 - круглый стол «Big Data: возможность или необходимость».Агентство маркетинговых коммуникаций? CNews Conferences и CNews Analytics

90. Попова М. Презентация: Big Data: возможность или необходимость

За последние 5 лет старт-апы, связанные с Big Data, привлекли около 5 млрд долл. инвестиций.

2012 год стал самым успешным — приток финансирования +19,5%.

Прогноз: в ближайшие 3 года рынок big data вступит в консолидационную фазу (аналогично ситуации в 2007-2008 гг. на рынке BI)

Оценки ведущих исследовательских компаний IDC:

Мировой рынок Big data (технологий и сервисов для обработки больших данных) к 2015 г. составит \$16,9 млрд.

Сегмент Big Data будет расти почти в 7 раз быстрее, чем ИКТ-рынок в целом

По итогам 2012 года Big Data = \$7 млрд (+50%)

Gartner:

- К 2015 г. большие данные создадут 4,4 млн рабочих мест.

- В 2012 г. - 28 млрд долл., а в 2013 вырастут до 34 млрд долл., к 2016 г. - до 232 млрд долл.

Под оцениваемым рынком понимается объем продаж софта, аппаратного обеспечения и услуг (до 44% всех доходов).

◀ *Уровень освоения*

В декабре 2012 создан первый полнофункциональный виртуальный тестовый стенд IBM Big Data для ИПИ РАН с удаленным доступом к вычислительным ресурсам и инструментальным средствам.

В России создан Центр компетенции IBM Big Data ЕС-лизинг

1. Цели: Освоение и демонстрация технологии IBM Big Data

2. Отраслевая кастомизация технологий
3. Оказание услуг по созданию прототипов корпоративных решений
4. Предоставление виртуальных стендов IBM Big Data Big для удаленного использования у заказчика.

3.10. Трансформация системы управления корпораций для сохранения конкурентоспособности в меняющемся мире

Обилие научных подходов и концепций современного предприятия (корпорации) обобщает концепция предприятия как системного интегратора, объединяющего во времени и пространстве разнообразные социально-экономические процессы и извлекающего эффект путем использования системных мультипликативных эффектов⁹¹.

Для современного корпоративного управления становятся характерными следующие черты⁹²:

1. Отказ от приоритета классических принципов школ менеджмента, согласно которым успех предприятия определяется, прежде всего, рациональной организацией производства продукции, снижением издержек, развитием специализации, т. е. воздействием управления на внутренние фак-

91. Шамина Л.К. Методологические аспекты корпоративной системы управления инновационными процессами <http://economics.open-mechanics.com/articles/202.pdf>

92. Воробей О. Новые принципы управления // Проблемы менеджмента в условиях глобализации информационного пространства: сборник докладов Международной научно-практической конференции. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургский университет управления и экономики, 2012. — 216 с.: ил. — с. 182

торы производства. Вместо этого первостепенной становится проблема гибкости адаптируемости к постоянным изменениям внешней среды. Значение факторов внешней среды резко повышается в связи с усложнением всей системы общественных отношений (в том числе политических, социальных, экономических), составляющих среду менеджмента организации.

2. Использование в управлении теории систем, облегчающих задачу рассмотрения организации в единстве ее составных частей, которые неразрывно связаны с внешним миром. Главные предпосылки успеха предприятия находятся во внешней среде, причем границы с ней являются открытыми, т. е. предприятие зависит в своей деятельности от энергии, информации и других ресурсов, поступающих извне. Чтобы функционировать, система должна приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

3. Применение к управлению ситуационного подхода, согласно которому функционирование предприятия обусловливается реакциями на различные по своей природе воздействия извне. Центральный момент здесь — ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, которые оказывают существенное влияние на работу организации в данный период времени. Отсюда вытекает признание важности специфических приемов выделение наиболее значимых факторов, воздействуя на которые, можно эффективно достигать цели.

4. Новая управленческая парадигма уделяет огромное внимание таким факторам, как самоор-

ганизация и в меньшей степени как лидерство и стиль руководства, квалификация и культура работающих, мотивация поведения, взаимоотношения в коллективе и реакция людей на изменения.

5. Ориентация на новые условия и факторы развития нашла отражение в принципах менеджмента, формулировка которых показывает возросшую роль человека, его профессионализма личностных качеств, а также всей системы взаимоотношений людей в организациях.

Меняется соотношение ресурсов и факторов конкурентоспособности. Конкурентоспособность технологии в новом мире перестает быть абсолютной или слабо зависимой от внешних условий величиной она определяется доступом к ресурсам, местом на рынке и – самое главное – уровнем компетентности менеджмента в современном корпоративном управлении.

В условиях глобализации преимущества получают наиболее развитые компании. Поскольку конкуренция усиливается, в том числе со стороны зарубежных компаний, то российские менеджеры совершенствовать качество и эффективность управления до достижения конкурентоспособности, как и у их соперников.

При этом основной объект принятия решений при построении корпоративной системы управления инновационными процессами — это распределение ресурсов и усилий между наращиванием потенциала и его использованием, между воспроизводством и производством, между настоящим и

будущим.

Можно отметить, что с тенденциями перехода к 4 научной парадигме – развитию вычислительной науки - и переходу к принципиально иной схеме принятия решений когерентны тенденции интеграции предприятий и перехода к реализации мегапроектов и мегасобытий.

Приоритетным направлением развития российских компаний является повышение их конкурентоспособности и обеспечение стабильного экономического роста. Для высокотехнологичных корпораций характерны процессы слияния и интеграции, позволяющие использовать эффекты масштаба и специализации для повышения конкурентоспособности. При этом в организационной организационной структуре выделяются корпоративный центр (КЦ) и бизнес-единицы (БЕ). От того, насколько эффективно данное взаимодействие, зависит стоимость компании, премия за эффективное управление. Актуальность изучения взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц особенно возрастает в условиях высокой неопределенности и рискованности, в кризисных ситуациях, при оптимизации, а также при одновременном требовании к росту стоимости компании⁹³. Изучение взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц началось от-

93. Богатина Е.М. Управление взаимодействием корпоративного центра и бизнес-единиц в интегрированных структурах - Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Москва – 2012, 22 с. – с.3

носителем недавно, в 2007 году, с исследования, проведенного компанией KPMG⁹⁴.

Модель оценки взаимодействия предполагает выделение внешних и внутренних факторов, которые оказывают влияние на уровень управления корпоративного центра и бизнес-единиц. Проведенный анализ теоретических исследований позволил классифицировать и сгруппировать факторы (рис. 15).



Рис.15. Совокупность факторов, оказывающих влияние на взаимодействие

Система факторов представляет собой трехуровневую иерархию. Внешние факторы учитывают специфику мирового, регионального и отрас-

94. Роль корпоративного центра в российских холдингах: результаты исследования / KPMG. - Электронный журнал, 2008. URL:http://www.kpmg.ru/russian/supl/publicatlons/surveys/R_12.pdf (дата обращения 1.05.2009).

левого масштаба, что позволяет увидеть «полную картину» окружающей среды интегрированной структуры. Внутренние факторы отражают наиболее «острые» вопросы взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц, которые находятся в постоянном поле зрения руководителей компании и бизнес-единиц.

Большая часть показателей содержится в открытых статистических источниках и внутренней корпоративной и бухгалтерской отчетности. Автором исследования⁹⁵ разработаны новые показатели:

- уровень информатизации бизнес-единиц,
- степень оперативности бизнес-единиц;
- степень адаптивности бизнес-единиц.

Построение модели оценки подчиняется следующей логике:

- разработка «дерева свойств» объекта;
- определение минимума и максимума абсолютных значений каждого свойства;
- вычисление оценок отдельных свойств;
- определение метода и коэффициентов весомостей свойств на каждом иерархическом уровне;
- выбор метода сведения воедино весомостей и оценок; вычисление комплексной оценки. Основными принципами построения системы оценки являются: приведение абсолютных показателей к единой шкале; сохранение постоянной суммы весомостей свойств одного иерархического уровня.

95. Богатина Е.М. Управление взаимодействием корпоративного центра и бизнес-единиц в интегрированных структурах - Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Москва – 2012, 22 с. – с.11

Разработка модели оценки предполагает введение итогового показателя - «комплексного показателя ускорения развития» (далее КПР) - определяющего уровень развития взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц на различных этапах жизненного цикла интегрированной структуры. Комплексный показатель ускорения развития (КПР) рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{КПР} = \sqrt{(\text{ИБО}_{\text{внеш}} \times \text{ИБО}_{\text{внут}})},$$

где ИБО_{внеш} - итоговая балльная оценка внешних показателей модели;

ИБО_{внут} - итоговая балльная оценка внутренних показателей модели.

Показатель учитывает свойства: мировые, отраслевые, региональные; оперативные, финансовые, маркетинговые; зрелости БЕ, модели КЦ.

Комплексная оценка взаимодействия должна не только дать информацию об общей его характеристике, но и стать инструментом, который поможет решить проблемы во взаимодействии корпоративного центра и бизнес-единиц, основные из которых были изложены консалтинговой компанией KPMG еще в 2008 году.

Проблемы взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц предполагают решение следующих задач:

1. определение соответствия жизненного цикла и характера взаимодействия;
2. распределение функций управления между корпоративным центром и бизнес-единицами;

3.установление форм контроля корпоративного центра за деятельностью бизнес-единиц;

4.определение норматива оптимального размера корпоративного центра и соответствующих расходов;

5.установление ролевых аспектов взаимодействия топ-менеджеров бизнес-единиц и корпоративного центра;

6.применение мотивационной теории к топ-менеджерам;

7.определение комплекса мероприятий по своевременному принятию и согласованию решений в корпоративном центре.

В качестве механизмов решения этих задач предложены:

Механизм решения 1 задачи. Основываясь на популярной теории жизненного цикла Л. Грейнера, в работе сформулирована взаимосвязь роли корпоративного центра в интеграционном образовании и комплексного показателя



Рис. 16. Взаимосвязь модели жизненного цикла и роли корпоративного центра

Механизм решения 2 задачи. Наиболее частые конфликты между корпоративным центром и бизнес-единицами возникают из-за дисбаланса распределения функций между ними. В диссертации разработан алгоритм территориального распределения функций управления (рис. 17).

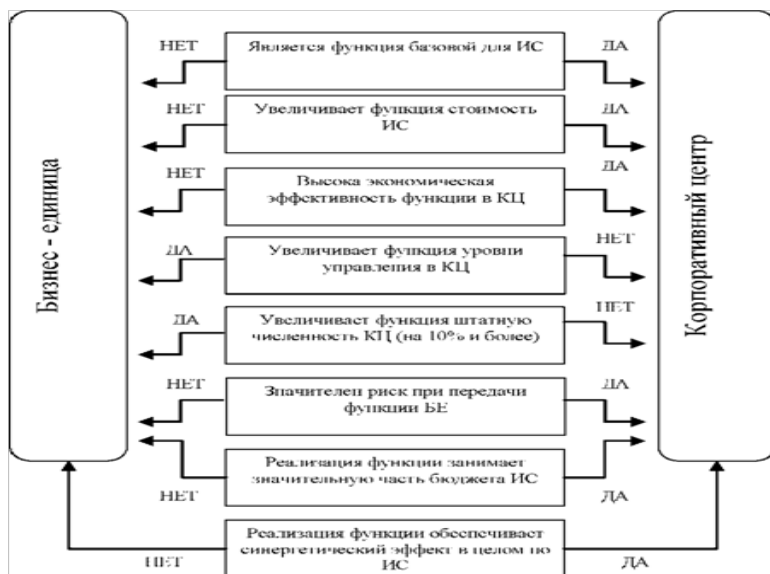


Рис. 17. Алгоритм распределения функций управления

Механизм решения 3 задачи. Следующей задачей, позволяющей улучшить взаимодействие является определение форм контроля корпоративного центра за деятельностью бизнес-единиц. Установлено соответствие значений комплексного показателя и форм контроля.

Основные направления по определению форм контроля и путей их оптимальной реализации лежат

в следующих изменениях в системе управления:

- выбора форм и уровней контроля со стороны корпоративного центра;
- повышение уровня компетентности топ-менеджеров бизнес-единиц, функциональных и линейных руководителей корпоративного центра.

Основными формами контроля со стороны корпоративного центра являются:

- запросы на предоставлении информации об оперативной деятельности бизнес-единицы,
- регламентация бюджетной функции,
- формирование ключевых показателей деятельности (КПД), их мониторинг,
- внедрение стандартов, политик и методик, аудит,
- согласование решений и проектов.

Для повышения уровня компетентности топ-менеджеров корпоративный центр должен обладать достаточными методическими и кадровыми ресурсами, что в основном предполагает наличие центра компетенции.

Механизм решения 4 задачи. Размер и расходы на содержание корпоративного центра вызывают значительные противоречия и конфликтные ситуации как в самом центре, так и в бизнес-единицах. Определена зависимость комплексного показателя и размера, а также расходов корпоративного центра.

Механизм решения 5 задачи. Установка ролевых аспектов взаимодействия топ-менеджеров бизнес-единиц и корпоративного центра и позволяет избежать дальнейших противоречий, сформировать правильные ожидания.

Для выполнения той или иной ответственной роли в процессе взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц, необходимо:

- определить четкие обязательства каждого субъекта данных отношений,
- права, которыми они наделяются,
- определить статус, в рамках которого происходят коммуникации между бизнес-единицами и центром.

В диссертационном исследовании приведена характеристика ролей топ-менеджеров бизнес-единиц и корпоративного центра в зависимости от диапазонов значений комплексного показателя.

Механизм решения 6 задачи. Применение мотивационной теории к топ-менеджерам предполагает определение факторов, которые повышают эффективность их работы в высокорисковой и неопределенной среде.

Проведенное в форме анкетирования исследование позволило выявить, что наиболее значимыми факторами являются интересная и творческая работа, признание заслуг, статус и должность.

Механизм решения 7 задачи. Определение комплекса мероприятий по своевременному принятию и согласованию решений в корпоративном центре. В диссертации сформулированы основные направления решения проблемы длительного согласования управленческих решений на уровне взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц. Возможности решения данной задачи заключаются в следующем:

- уменьшение уровней управления в корпоративном центре (или числа согласовывающих);
- формулирование и принятие бизнес-процессов во взаимодействии между корпоративным центром и бизнес-единицами, а так же внутри центра;
- определение мер ответственности топ-менеджеров бизнес-единиц, линейных и функциональных руководителей в корпоративном центре за неисполнение или несвоевременное исполнение стадий бизнес- процессов.

Увеличение стоимости компании является важнейшей характеристикой роста интеграционного образования (EVA), это также является естественным желанием собственников и акционеров. Управление взаимодействием корпоративного центра и бизнес-единиц предполагает образование премии за эффективное управление, а механизмы получения премии следующие:

- создание центров компетенций и знаний;
- создание единых функциональных центров.

Модель изменений взаимодействия корпоративного центра и бизнес-единиц приведена (рис. 18). Успешность практической реализации данной модели, безусловно, зависит от потребностей и желания собственников, акционеров и высшего менеджмента компании. Их непосредственное участие позволяет достигать высоких результатов.

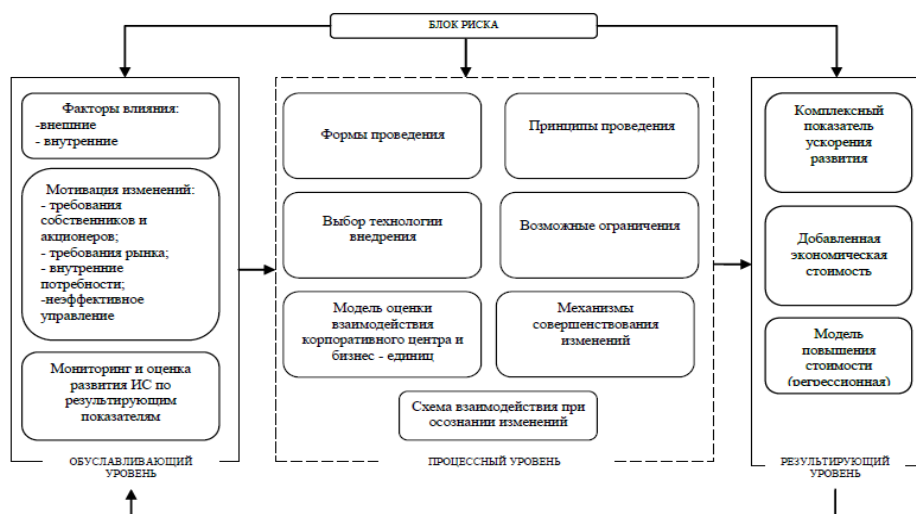


Рис. 18. Модель изменений взаимодействия корпоративного центра и бизнес- единиц

Долгосрочный и устойчивый рост интеграционного образования обусловлен стратегически выверенным взаимодействием корпоративного центра и бизнес-единиц, системой мониторинга данного взаимодействия.

Модель изменений взаимодействия корпоративного центра и бизнес- единиц позволяет:

- управлять всеми элементами, видеть их взаимосвязь и предвосхищать последствия;
- управлять взаимодействием, создавая уникальные формы; выявить противоречия во взаимодействии корпоративного центра и бизнес-единиц;
- повысить управляемость взаимодействием за счет определения причинно-следственных характеристик;

- осуществлять вхождение изменений во взаимодействие, основываясь на едином для всех понимании результирующего уровня;
- создавать и корректировать бизнес-процессы в компании с учетом внедрения изменений;
- определить готовность взаимодействия к изменениям.
- управлять взаимодействием, создавая уникальные формы; выявить противоречия во взаимодействии корпоративного центра и бизнес-единиц;
- повысить управляемость взаимодействием за счет определения причинно-следственных характеристик;
- осуществлять вхождение изменений во взаимодействие, основываясь на едином для всех понимании результирующего уровня;
- создавать и корректировать бизнес-процессы в компании с учетом внедрения изменений;
- определить готовность взаимодействия к изменениям.

Выводы по главе 3

Становление глобально конкурентоспособных российских корпораций проходит в условиях глобализационной трансформации мировой экономики, перехода к экономике знаний и инновационному развитию, трудностей продолжающихся российских реформ. Преобразование предприятий от советских производственных площадок, работающих в условиях планового хозяйства, до уровня современных глобально конкурентоспо-

собных компаний протекает достаточно сложно.

Тем не менее, сегодня в России уже сформировался корпус профессиональных корпоративных управленцев, соответствующих требованиям современных корпоративных стандартов. В условиях изменения среды и нормативных документов разрыв в уровне подготовки существенно сократился.

Проходит становление институтов независимых экспертов и директоров. Рекомендации по его использованию содержат Федеральный закон 208-ФЗ от 26 декабря 1995 года «Об акционерных обществах», Российский Кодекс по корпоративному управлению. Во внутренних документах 70% компаний из числа 50 крупнейших российских публичных компаний закреплены критерии независимости членов совета директоров. При определении независимости директора почти половина компаний применяют минимальные критерии независимости, установленные в Законе об АО. При этом 42% компаний применяют критерии, установленные в Российском Кодексе, и 15% (в основном компании, включенные в листинг иностранных бирж) используют критерии, установленные в Кодексе Великобритании. Накоплен опыт деятельности независимых директоров в условиях России - по данным Минэкономразвития, независимые директора работают лучше чиновников. В 50 крупнейших российских публичных компаниях независимые директора в среднем составляют 39% от общего числа членов совета директоров.

Для получения инвестиций на модернизацию производства необходимо сделать бизнес предприятий прозрачным и более эффективным за счет современных управленческих техноло-

гий, создания эффективной системы корпоративного управления, что является не столь затратным и может дать не меньший экономический эффект, чем производственные технологии, потому что обеспечивает более рациональное использование финансовых и человеческих ресурсов.

Можно ожидать существенного увеличения реализации институциональных инноваций с принятием подготовленного Федерального закона о государственно-частном партнерстве. В условиях глобальной конкуренции поддержка государства, реализуемая в рамках соглашений, играет важную роль в достижении конкурентоспособности.

Организация инновационного развития в условиях ускорения НТР становится важнейшей задачей как государственного, так и корпоративного управления. Организацию замкнутых, «закрытых» инновационных процессов могут позволить себе государства-лидеры инновационного развития и крупнейшие мировые компании инновационной направленности. Российские предприятия в условиях ограниченной или частичной конкурентоспособности вынуждены прибегать к открытым инновациям и нуждаются в государственной поддержке.

В формирующейся эконоике знаний роль человека, как носителя и источника нового знания уникальна. Соответственно, принципиально возрастает значение социальных аспектов отношений, как внутрикорпоративных, так и внешних. Социальная ответственность бизнеса — это влияние бизнеса на общество, ответственность тех, кто принимает бизнес-решения, перед теми, на кого прямо или косвенно эти решения влияют.

Эффективность корпоративного управления – одну из важнейших характеристик - измеряют с помощью различных инструментов: соотношения между рыночной и балансовой стоимостью компании (MV/BV - Market Value to Book Value), рентабельности активов (ROA), рентабельности собственного капитала (ROE), роста капитализации, объема продаж, коэффициента Тобина.

Среди значительного количества факторов, влияющих на эффективность корпоративного управления, наиболее важным является структура собственности, которая включает такие аспекты как концентрация и диверсификация собственников. Качество корпоративного управления определяется способностью Совета директоров минимизировать напряженности и риски, связанные с различиями интересов стейкхолдеров, сохранением эффективности деятельности компании.

Результирующим итогом деятельности корпоративного управления (КУ) является успешная позиция компании на рынках, которая сегодня оценивается по признакам роста доли рынка, или стоимость компании. Улучшение этих показателей возможно только при достижении конкурентоспособности, во многом определяемом совершенством внутренних характеристик компаний и реализуемых ими стратегий.

Конкурентоспособность становится важнейшим показателем эффективности глобального производства и хозяйствования ТНК.

Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) стали сегодня основной движущей силой инновационного и экономического развития. Создавать новые уникальные товары и услуги

становится все труднее. Информация становится всё более важным активом, а компании обращают всё больше внимания на детальную информацию о своих клиентах. Крупные компании начинают управлять отношениями, а не товарами. Социальные сети в сети Интернет становятся идеальной платформой для размещения маркетинговых обращений к клиентам. Компании вынуждены завоевывать оптимальную долю внимания клиентов, а не максимальную долю рынка.

Ежегодно объемы хранимой информации вырастают на 40%. Управление этими растущими объемами данных - «большими данными» - становится ключевой проблемой для компаний. Разнородный огромный информационный объем невозможно проанализировать с помощью традиционных обсуждений и ИТ-инструментов. Эра «риторического» управления закончилась – управление требует использования самых современных информационных технологий. Это обстоятельство приведет к разделению компаний на победителей, доля которых на рынках существенно увеличится, и побежденных – они исчезнут.

Принципы мироустройства меняются стремительно. Страна, способная найти верные решения и быстро адаптироваться, способна стать лидером мирового развития, даже стартуя из не самой выгодной позиции. Станет ситуация возможностью или барьером во многом определяется качеством принимаемых сегодня управленческих решений и подготовки кадров, способных добиться глобальной конкурентоспособности в новых сферах научной деятельности⁹⁶.

96. Пищулин О.В. Корпоративное управление и мировые инновации в сфере ИТ / Тезисы доклада

Глава 4.

ПРИМЕНЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

4.1. Автоматизация на службе корпоративного управления

Автоматизация управления стартовала с появлением первых компьютеров. К настоящему времени в теории и практике управления складывается достаточно устойчивое разделение систем управления на три класса: автоматического регулирования (control system), менеджмента (management) и корпоративного управления (corporate government). При этом системы автоматического регулирования (в широкой трактовке — автоматизированные системы управления), как правило, относят к техническим комплексам, в том числе человеко-машинного типа; системы менеджмента — к управлению коллективами людей и организациями, действующими в условиях рынка; корпоративное управление — к урегулированию отношений между собственниками организаций и их менеджментом⁹⁷.

Развитие класса систем корпоративного управления (далее — СКР в соответствии с аббревиатурой более точного перевода англоязычного термина Corporate Government System как «системы

97. Соловьев М.М Автоматизированные системы, менеджмент и корпоративное управление: логика разделения и развития // Менеджмент в России и за рубежом, 2005, №5, стр. 9-22.

корпоративного руководства») стало актуальным с выдвиганием на авансцену фондового рынка массового собственника, свободного и разнохарактерного в поведении относительно принадлежащих ему акций. С другой стороны, активизировались крупные игроки рынка, чьи интересы и возможности проявляются в масштабных действиях по приобретению, структурным преобразованиям, слияниям и поглощениям акционерных компаний в целом. Первые помимо общего роста благосостояния населения были порождены повсеместным развитием фондовых рынков и приватизационных процессов последних десятилетий, в том числе в странах Западной Европы и Юго-Восточной Азии с развитой рыночной экономикой, в России и других странах с переходной экономикой. Вторые — процессами накопления и концентрации крупного капитала в бурно прогрессирующих и одновременно активно перестраивающихся отраслях, в том числе топливно-энергетического комплекса, новых высоких технологий, телекоммуникационных и финансовых услуг. Характерными при этом стали открывшиеся вместе с процессами глобализации финансовых, организационных и иных взаимодействий возможности развития и качественных преобразований многоотраслевых транснациональных структур. В результате для СКР пространство управления в сравнении с системами менеджмента (СМ) расширилось принципиальным образом. В него стало необходимым включать, наряду с управляемой компанией и показателями ее профильного рынка товаров и услуг, смежные рынки и фондо-

вый рынок с информацией о широком круге компаний, представляющих потенциальный интерес с позиций возможного перетока акционерных капиталов, структурных взаимодействий и преобразований. Возникла принципиально новая управленческая проблема — урегулирование разноречивых интересов названных типов собственников (мелких и крупных) и их взаимоотношений с менеджментом компании, иными заинтересованными в деятельности компании лицами, в числе которых компании—поставщики ресурсов и потребители продукции, финансирующие структуры. Собственник ищет выгодное вложение (распределение) средств в данную или другие компании на фондовом рынке. При этом у крупного собственника может возникать цель захвата власти, получения решающего влияния в компании. Менеджеры — исполнительная власть в компании, экономика их деятельности в принципе определена собственниками (уставом и другими решениями, принимаемыми на собраниях акционеров). Но в то же время ответственность топ-менеджеров перед собственниками сложно контролируема. Они максимизируют выгоду вложения своего «управленческого капитала» в компании, в том числе при структурных преобразованиях, слияниях и поглощениях. Таким образом, у топ-менеджеров кроме исполнительских могут быть иные цели: стать со-собственниками компании или целенаправленно инициировать ее реструктуризацию для упрочения своих позиций в органах исполнительной власти компании или, наконец, содействовать прекраще-

нию деятельности компании с расчетом на заранее подготовленный переход в топ-менеджмент другой организации.

Отделение менеджмента компании от собственников при множественности и известной неопределенности состава и намерений собственников, новых аспектов в политике топ-менеджеров стало сутью создания корпоративных управленческих структур — СКР, действующих «над компанией». При этом системы менеджмента и системы автоматического регулирования (далее, в соответствии с расширенной трактовкой — автоматизированных систем управления, САУ), сохранили места внутри СКР, обеспечивая функционирование компаний (СМ) и производство ими товаров и услуг (САУ) на требуемых уровнях качества.

Для систем класса СКР произошла смена акцентов среди источников формирования миссии и стратегии, целей и задач, показателей качества функционирования компании в сторону собственников, согласования их интересов долгосрочного и оперативного характера. Причем влияние мелких (миноритарных) собственников на менеджмент компании носит косвенный характер, проявляясь, например, через продажи всех или части принадлежащих им акций по различным мотивам (не только связанным с результатами функционирования данной компании). В поведении массового собственника, как правило, сложно выявить консолидированные стратегии и политики. А среди мажоритарных собственников компании могут достаточно неожиданно появиться новые

внешние участники — крупные игроки фондового рынка и профессионалы структурных преобразований через слияния и поглощения подходящих, по их оценкам, акционерных компаний. Эти радикальные перемены, проводимые в интересах нового собственника, могут приводить к потерям прямых или потенциальных доходов миноритарных собственников, возможному перемещению их капиталов в другие компании. В то же время появление подобного типа стратегических собственников, да еще приобретших контрольный пакет акций, могут быть опасными для топ-менеджмента компании и иных заинтересованных в ее деятельности участников (поставщиков материальных ресурсов, оптовых потребителей), вплоть до полной замены тех и других.

Аспекты фондовой игры могут быть присущи и поведению менеджеров компании при формировании собственной стратегии и оперативных действиях по обеспечению качественного функционирования компании. Таким образом, традиционные для СМ составы критериев качества управления, такие, как достижение конкурентных преимуществ и желаемых позиций на рынке, обеспечивающих устойчивый прирост дивидендов и стоимости компании, требуют принципиального расширения. Так, становятся необходимыми критерии, отражающие меру защищенности компании от недружественных поглощений или иных неподготовленных преобразований, стратегию вовлечения в состав собственников компании ее менеджеров и взаимодействующих с ней органи-

заций. В числе ограничений должны появиться показатели согласования противоречивых интересов собственников различного типа и других заинтересованных в деятельности компании лиц, роста числа мелких собственников или стабилизации состава акционеров. Актуальной становится проблема обеспечения требуемого уровня надежности и объективности функционирования топ-менеджмента компании и корпоративного руководства. (Это послужило важным аргументом в разработке и распространении международных и национальных стандартов этики корпоративного управления).

Актуальным представляется моделирование развития правового пространства корпоративного управления, концепции и методов оценки потенциала и последствий структурных преобразований внутри компании. Развитию методов и средств анализа и проектирования СКР, безусловно, будут способствовать современные достижения в областях информационных и телекоммуникационных технологий (поддерживающих тенденции глобализации в корпоративном бизнесе), системного анализа, прикладной математики и общей теории управления. С уверенностью можно говорить о перспективности использования игровых подходов, в том числе для исследования и разработки политики и стратегий поведения участников корпоративных взаимодействий, мотивации субъектов управления и меры их независимости, согласования корпоративных интересов и интересов общества.

СКР и корпоративное руководство обеспечи-

вают сбалансированную реализацию интересов множественных акционерных собственников компании различного типа, в том числе при проведении рациональной дивидендной политики, защиты от недружественных поглощений и внутренних преобразований, приводящих к потерям доходов собственников в меняющихся условиях на фондовом рынке и рынках производимой продукции, поставляемых топливных и иных ресурсов, в правовом пространстве корпоративного управления, в проводимой политике заинтересованных крупных инвесторов, потенциальных собственников, возможных партнеров, государственных и муниципальных структур.

При этом наглядно прослеживаются иерархические межсистемные связи САУ, СМ и СКР. Так, руководство СКР в составе целей функционирования энергетической компании поддерживает такие (например, в политике распределения прибылей, действий на фондовом рынке, выбора направлений развития компании), которые бы обеспечивали рациональный баланс интересов собственников компании и их защищенность. Топ-менеджмент СМ компании, исходя из стратегии достижения конкурентных преимуществ, ставит перед производственными подразделениями и, соответственно, перед их САУ цели и задачи по объемам, структуре и качеству электроэнергии, вырабатываемой и поставляемой различного рода потребителям. В этой иерархии действуют межсистемные обратные связи и ограничения, предотвращающие возможные дисбаланс целей

и результатов деятельности на различных уровнях управления. Так, дивидендная политика руководства СКР с ориентацией на собственников с краткосрочными интересами извлечения максимальной прибыли без должного внимания к стратегическим аспектам развития компании и обновлению производственных мощностей может нарушить необходимые пределы обеспечиваемых СМ уровней конкурентных преимуществ компании и обеспечиваемых САУ стандартов качества и надежности поставок вырабатываемой электроэнергии. Подобным же образом политика СМ, например, по экономии издержек и снижению себестоимости производства должна учитывать необходимые для качественного функционирования САУ нормативные затраты на обслуживание, планово-предупредительные ремонты, замену и модернизацию оборудования. Рис. 19 иллюстрирует иерархию взаимосвязей рассматриваемых классов систем управления.

В числе средств, обеспечивающих межсистемные, межуровневые связи и учет ограничений, можно назвать:

профессиональную подготовку и повышение квалификации управляющих на всех уровнях систем управления, в том числе для достаточно глубокого понимания проблематики смежных уровней управления, например топ-менеджментом СМ наряду со специализированными аспектами деятельности — технологической проблематики САУ и основ корпоративной этики в СКР, членами советов директоров и других субъектов высшего

уровня управления в СКР — стратегических планов развития и их реализации через системы показателей деятельности компании, а также понимания важнейших технологических ограничений и возможностей производства, управляющими производственными подразделениями и технологическими комплексами — понимания экономических основ деятельности компании в условиях рынка;

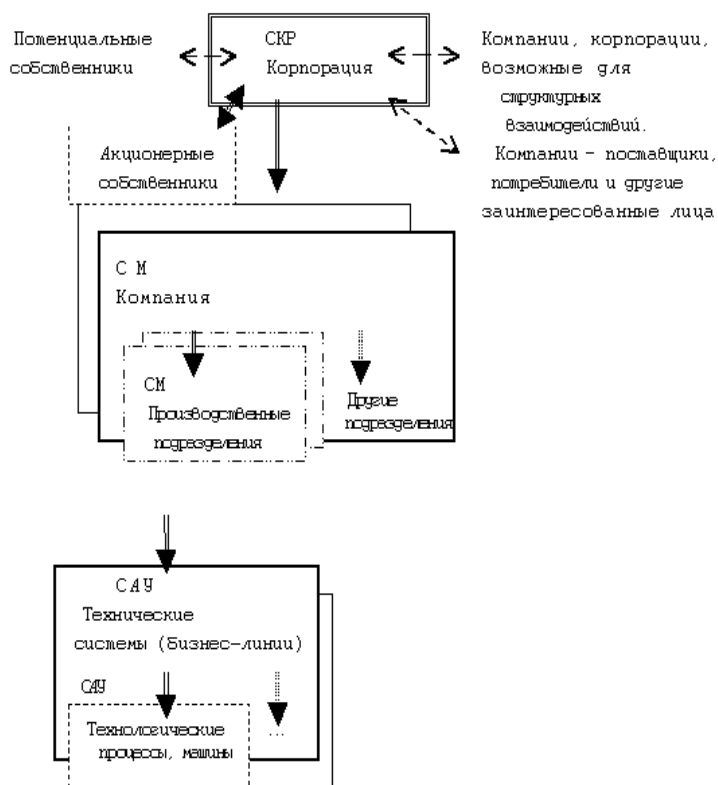


Рис. 19. Иерархия систем управления: СКР — СМ — САУ⁹⁸

98. Соловьев М.М. Автоматизированные системы, менеджмент и корпоративное управление: логика разделения и развития // Менеджмент в России и за рубежом, 2005, №5, стр. 9-22.

- разработку и принятие сбалансированных между уровнями управления (СКР — СМ — САУ) программных документов, стратегических, оперативных и иных планов развития компании, в том числе за счет введения в них специальных разделов, отражающих проблематику межсистемных, межуровневых связей и ограничений;
- введение управляющих нижних уровней в более высокие уровни управления, как, например, включение специалистов САУ в топ-менеджмент компании, введение ведущих менеджеров компании, в том числе из ключевых производственных подразделений САУ, в советы директоров СКР;
- включение акций управляемых компаний в состав средств, стимулирующих качественную работу менеджеров компании всех уровней управления.

Материалы таблицы иллюстрируют объективность разделения систем управления на три рассматриваемых класса: САУ, СМ и СКР. Эти системы различимы по основным признакам общего определения управления, а именно по целям управления и решаемым классам задач, пространствам состояний и критериям качества управления, методам и средствам управления (табл.11). В то же время границы возможностей и рационального использования каждого из классов систем управления не закреплены жестко и навсегда.

Таблица 11

Сравнительные характеристики трех классов систем управления			
	САУ	СМ	СКР
Процессы, вызвавшие появление класса систем	Научно-технический прогресс	Рыночная конкуренция	Развитие отношений собственности
Пространство управления и параметры состояния	Формализуемы и четко определены координатами управляемой системы	Не формализуемы; включают, кроме объекта управления, характеристики рынка, конкурентных преимуществ	Не формализуемы; включают, кроме компании и ее рынка, характеристики фондового рынка, политику собственников, их отношений с менеджментом компании

Человек в системе управления: место и роль, характер действий в системе	Формализуемые отношения с субъектом управления; формализуемый элемент в исполнительной системе «человек-машина»	Неформализуемые отношения людей «человек-человек»: топ-менеджмента и активных, мотивируемых в рамках компании исполнителей	Неформализуемые отношения между собственниками и управляющими как активными и в разных пространствах мотивируемыми субъектами
Цели и характерные механизмы, обеспечивающие их достижение	Задаются субъектом управления директивно; формализуются; исполнение формализуемыми методами, техническими средствами	Вырабатываются топ-менеджментом организации на основе им же сформулированных миссии и стратегии организации; исполнение обеспечивается на основе механизмов мотивации и рыночных взаимодействий	Вырабатываются руководством СКР как компромисс интересов собственников разных типов, менеджмента компании и других заинтересованных лиц; исполнение обеспечивается на основе стандартов СКР и механизмов структурных взаимодействий

Критерии и ограничения	Формализуемы; это - экстремумы и фиксируемые значения координат и комбинаций координат системы	Частично формализуемы (min затрат, max стоимости бизнеса) и не формализуемы конкурентоспособность, рейтинги)	Могут включать критерии и ограничения СМ; сложно формализуемы в части согласования интересов, потенциала структурных перестроек, защищенности от поглощений.
Соловьев М.М Автоматизированные системы, менеджмент и корпоративное управление: логика разделения и развития // Менеджмент в России и за рубежом, 2005, №5, стр. 9-22.			

Но всегда будет необходимо обеспечивать согласованное межуровневое взаимодействие этих систем. Нарушение взаимодействия может приводить к потерям качества, безопасности и других важных показателей деятельности на каждом уровне управления. Для исследователей и разработчиков, специализирующихся на отдельных направлениях, полезны знания обо всех трех классах систем. Они позволяют пользоваться сегодня и в перспективе более широким спектром возможностей построения высококачественных систем управления, отвечающих потребностям развивающихся реалий.

Чтобы система автоматизации приносила ожидаемый эффект, она должна соответствовать предприятию⁹⁹ - его возможностям, уровню развития,

99. Березовский С. Как выбрать систему автоматизации управления предприятием http://www.iteam.ru/publications/it/section_54/article_1930

плотности связей и другим особенностям. Выбирая систему автоматизации, стоит обратить внимание на следующее:

1. Что система автоматизации может делать, или какова ее функциональность.

2. Во что обойдется приобретение системы, запуск ее в эксплуатацию и поддержание в рабочем состоянии, т.е. какова ее совокупная стоимость владения (крайне важно знать именно общую стоимость, а не просто цену программного обеспечения).

3. Есть ли гарантии успешного завершения проекта внедрения и полноценного ввода системы в эксплуатацию (ведь система автоматизации - это целый комплекс сложных работ, а не просто коробка с программами на лазерных дисках!).

4. Что у системы «внутри» и, следовательно, насколько она надежна, долговечна, производительна, в конце концов, современна.

5. Какова эффективность и возможные сроки окупаемости системы. Далеко не последнее значение имеют также

6. Уровень и качество сервиса в послепродажный период.

7. Возможность сопровождать и развивать систему силами специалистов вашего предприятия. Наконец, поскольку «жизнь» у системы автоматизации должна быть достаточно долгая, то -

8. Каковы перспективы системы, будет ли она развиваться и поддерживаться поставщиком в будущем.

Важно верно определить объект автоматизации¹⁰⁰. Например, для недвижимости с 1970 г. по

100. Тарасевич Е.И. Автоматизация управления недвижимостью: три шага к успеху, 27 с. – с.1-2

мере изменения ее роли в корпоративном управлении, последовательно вводились в оборот следующие термины:

- Управление активами (Assets Management - AM);
- Управление недвижимостью (Property Management - PM);
- Управление корпоративной недвижимостью (Corporate Real Estate Management - CREM);
- Управление эксплуатацией зданий (Building Maintenance Management - bMM);
- Управление инфраструктурой (Facilities Management- FM).

Термин «управление активами» (Assets Management) на практике имеет, как минимум, три фундаментально отличающихся интерпретации:

- специалисты финансового сектора давно и традиционно претендуют на исключительность использования термина «управление активами» для обозначения деятельности, связанной с управлением ценными бумагами или инвестиционными портфелями с целью найти лучшее сочетание риска, роста стоимости и доходности.

- специалисты в области технического обслуживания и ремонтов (ТОиР) технологического оборудования и продавцы соответствующего программного обеспечения адаптировали термин «управление активами» для того, чтобы придать большее доверие и значимость их деятельности. При этом традиционную систему технического обслуживания и ремонтов (ТОиР) оборудования стали называть «управлением активами», подчеркивая при этом, что сама эксплуатация в таком контексте

стала лучше и более ориентированной на основную деятельность организации (в данном контексте имеются в виду программные продукты класса Enterprise Assets Management - EAM: прим. автора).

- владельцы и управляющие инфраструктурой организаций и предприятий используют термин «управление активами» для описания их системообразующей роли при обеспечении основной деятельности надежно функционирующими зданиями, сооружениями, инженерным оборудованием, а также необходимой для основной деятельности организации инфраструктурой обеспечивающих услуг.

Последняя трактовка получила распространенное нормативное значение, которое зафиксировано, например, Британским институтом стандартов в документе, регламентирующем вопросы управления активами организаций, в том числе, требования к созданию, оптимизации и жизненному циклу систем управления активами:

Управление активами - это систематическая и координируемая деятельность, посредством которой организация оптимально и рационально управляет ее физическими активами и ассоциируемыми с ними продуктивностью, рисками и расходами в течение их жизненного цикла для достижения целей стратегического плана.

Другими словами, система управления активами описывает, каким образом организация достигает своей бизнес-цели в терминах четкой и последовательной логики, показывающей зачем, когда, где и как бизнес-намерения конвертируются

в необходимость наличия физической реальности активов. При такой постановке вопроса очевидно, что управление активами ориентировано на долгосрочные горизонты планирования своей деятельности, сопоставимые, по крайней мере, с периодами жизненного цикла короткоживущих компонентов недвижимости 15-20 и более лет.

Отметим важные моменты:

- при управлении активами акцент делается в целом на то, чтобы они стратегически соответствовали задачам основной деятельности, время их приобретения и отчуждения совпадало с потребностями основной деятельности, показатели экономики жизненного цикла отслеживались и оптимизировались;

- управление активами характерно для организаций, использующих физические активы для ведения своей основной деятельности, которая, как правило, не является производством услуг по коммерческой аренде недвижимости;

- управление активами не делает акцент на текущей конъюнктуре рыночной стоимости активов, отношениях с пользователями активов, а также на сервисе, необходимом для деятельности пользователей активов;

- управление активами не делает акцент на том, насколько удобны и эффективны активы для организации рабочих мест, а также на возможностях гибкого изменения активов для соответствия быстро меняющимся потребностям рынка.

Многозначность характерна и для других возможных описаний объекта автоматизации, что подчеркивает важность уточнения представления

о нем для создания автоматизированной системы, адекватной представлениям пользователя, и поможет сформировать основные функции и сориентироваться в огромном количестве предложений технических решений по автоматизации, предлагаемых рынком. Ключевой раздел проекта внедрения формулирует основные функциональные требования к системе, которые очевидно будут носить индивидуальный характер и определяться согласованными всеми подразделениями потребностями конкретной организации. Например, стандартные функциональные области, деятельность в которых должна поддерживать современная система управления недвижимостью¹⁰¹:

Учет

- Реестр объектов недвижимости прав на них (комплексы, здания, сооружения, помещения);
- Реестр объектов аренды (участки, помещения, рекламоносители, арендные места);
- Реестр объектов эксплуатации (участки, здания, сооружения, помещения, конструктивные элементы, инженерные системы, оборудование инженерных систем и его части);
- Реестр активов (мебель, оргтехника, технологическое оборудование, бытовая техника и т.д.);
- Реестр персонала (основной персонал, собственный эксплуатационный персонал);
- Инвентаризация объектов эксплуатации и активов (с физической идентификацией - штрих-кодирование, радиочастотное кодирование - RFID).

101. Тарасевич Е.И. Автоматизация управления недвижимостью: три шага к успеху , 27 с. – с.15-18

Управление портфелем недвижимости

- Аналитика показателей количественного состава портфеля недвижимости исходя из иерархии организационной структуры;
- Аналитика показателей состава портфеля недвижимости по видам функциональному назначению исходя из иерархии организационной структуры;
- Аналитика показателей структуры прав собственности портфеля недвижимости исходя из иерархии организационной структуры;
- Аналитика показателей использования портфеля недвижимости исходя из иерархии организационной структуры;
- Аналитика показателей экономики портфеля недвижимости (арендные доходы, расходы) на по-объектной основе исходя из иерархии организационной структуры;
- Аналитика показателей страхования портфеля недвижимости;
- Ключевые показатели продуктивности использования портфеля недвижимости исходя из иерархии организационной структуры.

Аренда

- Финансовое планирование аренды (рыночные ставки, контрактные ставки);
- Управление структурой арендных платежей (раздельный учет услуг арендаторам, гибкое формирование структуры арендной платы, гибкая схема платежей по договору, схема с распределение начислений на арендаторов);
- Формирование арендной документации (договора аренды и приложения, акты сдачи-прием-

ки объектов аренды, дополнительные соглашения - изменения объектов, платежей, условий и времени договоров аренды);

- Пакетное и индивидуальное выставление счетов арендаторам, в том числе организация взаимодействия с системами бухучета;

- Учет поступлений арендной платы, управление задолженностью;

- Анализ результативности аренды (коэффициенты загрузки, выполнение финансового и контрактного планов аренды, удельные издержки арендной деятельности).

Оценка состояния недвижимости

- Планирование осмотров, поддержка базы данных стандартных критериев и признаков, определяющих уровень технического и эксплуатационного состояния недвижимости;

- Проведение оценки технического состояния объектов недвижимости (фиксация физического износа, дефектные ведомости, журнал осмотров, ранжирование дефектов по критичности);

- Проведение оценки эксплуатационного состояния объектов недвижимости (отложенная эксплуатация, индекс состояния инфраструктуры).

Техническая эксплуатация

- Поддержка единого формата базы данных для планирования (нормы времени и расценки, процедуры, регламенты и планы эксплуатации, технологически карты, указания по технике безопасности, запчасти и расходные материалы, инструменты, машины и механизмы);

- Стратегическое планирование (финансовые

планы технического обслуживания, планово-профилактических ремонтов, замены конструктивных элементов и оборудования);

– Операционное планирование (финансовые планы, планы работ и календарные планы технического обслуживания, планово-профилактических ремонтов, восстановления и замены конструктивных элементов и оборудования, планирование реактивной эксплуатации, планы потребности в запчастях и расходных материалах, спецодежде, специальных инструментах);

– Производственное планирование (календарные графики работ, управление трудовыми ресурсами эксплуатации, технологическая подготовка работ, заказ запчастей и расходных материалов, контроль запасов расходных и материалов);

– Организация производства плановых работ (диспетчеризация потоков наряд-заказов, управление жизненным циклом наряд-заказа, сбор, классификация и анализ данных об отказах и дефектах)

– Организация выполнения ремонтных работ по заявкам по технологии Service Desk (формирование заявок пользователями через web-интерфейс, прием и регистрация заявок, диспетчеризация потока заявок, календарные графики и управление персоналом, классификация и анализ данных об отказах и дефектах)

– Организация ликвидации последствий аварий и отказов;

– Организация эксплуатационных действий в чрезвычайных ситуациях, в том числе, в условиях террористических угроз.

Уборка и содержание

– Поддержка единого формата базы данных для планирования уборки и ухода, санитарного содержания и удаления ТБО, содержания территории (нормы времени и расценки, процедуры, регламенты, технологически карты, указания по технике безопасности, расходные материалы, инструменты, машины и механизмы);

– Стратегическое планирование уборки и содержания (финансовые планы);

– Операционное планирование содержания и уборки (финансовые планы, планы работ и календарные планы, планы потребности в трудовых ресурсах, машинах, механизмах, расходных материалах, спецодежде);

– Производственное планирование уборки и содержания (календарные графики работ, управление персоналом, выполняющим работы по уборке и содержанию);

– Организация производства плановых работ уборки и содержания (управление потоками наряд-заказов, управление жизненным циклом наряд-заказов);

– Организация выполнения услуг по уборке и содержанию по заявкам по технологии Service Desk (формирование заявок пользователями через web- интерфейс, прием и регистрация заявок, диспетчеризация потока заявок, календарные графики и управление персоналом).

Коммунальные ресурсы и энергосбережение

– Стратегическое и операционное планирование коммунальных ресурсов;

- Анализ и оптимизация уровня потребления ресурсов на основе технического учета;

- Анализ и оптимизация уровня генерации отходов;

- Планирование и оценка результативности целевых мероприятий по энергосбережению.

Управление использованием

- Оптимизация размещения подразделений и персонала собственной орг-штатной структуры;

- Планирование и оптимизация арендного использования недвижимости;

- Планирование и оптимизация размещения мебели, оргтехники и других активов в помещениях подразделений;

- Планирование и организация перемещений персонала, мебели, оргтехники и других активов в рамках подразделений;

- Планирование и организация переездов подразделений.

Управление сервисным обслуживанием пользователей недвижимости

- Организация on-line бронирования помещений (коттеджей, переговорных, конференц-залов, учебных аудиторий, лабораторий, спортзалов, саун и т.д.);

- Организация on-line бронирования техники (автомобилей, спецтехники, коммунальной техники, инструментов и механизмов и т. д.);

- Организация on-line заказов услуг пользователям (такси, билеты, уборка, курьер и т. д.)

- Прием, регистрация и диспетчеризация заявок пользователей на бронировании и услуги;

– Поддержка интерактивной обратной связи с пользователями, в том числе, информирование о состоянии заявок, отключениях ресурсов, общих мероприятиях, затрагивающих пользователей.

– Организация предоставления сервисных услуг на основе технологии Соглашений об уровне обслуживания.

– Кроме функциональных требований в проекте внедрения необходимо сформулировать основные технологические требования к будущей системе, например:

- Поддержка системой истории изменений;
- Поддержка интерфейса «multidocuments»;
- Наличие системы настроек и поддержки администрирования;

- Поддержка геоинформационной системы;
- Организация хранения любых электронных документов с привязкой к соответствующим объектам;

- Использование определенного типа СУБД, например, Oracle или MS SQL;

- Организация системы программно-аппаратного контроля доступа к данным на основе стандартных ролей пользователей и сценариев их работы;

- Использование специальных генераторов отчетов;

- Использование определенных форматов данных, например .dwg для графических данных;

- Использование графических приложений с объектно-ориентированным черчением и динамической связью с основной базой данных;

- Использование сеансового или непрерывного фонового режима репликации данных и т. д.

В качестве базы для выбора системы автоматизации может использоваться стратегия компании, ее система корпоративных стандартов. На их основе выделяются подсистемы, например: оперативного планирования производства; учета производства и слежения за материальными потоками; управления технологией; управления качеством; ведения складов.

Определение подсистем и требований к ним позволит рассмотреть возможность и целесообразность готовых решений соответствующих классов. К корпоративным управленческим системам EAS (Enterprise Application Suite – набор приложений масштаба предприятия) относятся системы стандартов MPS, MPR, MPR II, ERP, ERP II и CSRP. Также важно выделить класс систем анализа и принятия решений DSS (Decision Support System – система поддержки принятия решений),

Эволюция информационных систем прошла путь длиной более чем в 40 лет.

Исходным стандартом, появившимся в конце 50-х – начале 60-х годов, был стандарт MPS (Master Planning Scheduling – управление календарным планированием), предназначенный для составления основного плана производства. На основании данных о состоянии спроса вырабатывались планы выпуска конечной продукции.

Принципы управления материальными запасами предприятия легли в основу систем класса MRP (Material Requirement Planning – планирования материальных потребностей). Эти системы могут быстро подсчитать возможность выполнения но-

вого заказа к нужному сроку при текущей загрузке производства. При условиях невозможности выполнения данного заказа к конкретному сроку, система способна ответить на вопрос, во что обойдется заказчику выполнение нового заказа, если он все же на сроке настаивает.

Затем появились системы класса MRPII (Manufacturing Resource Planning - планирование производственных ресурсов), основная суть которых сводится к тому, что прогнозирование, планирование и контроль производства осуществляется по всему циклу, начиная от закупки сырья и заканчивая отгрузкой товара потребителю. В общем случае они обеспечивают решение задач планирования деятельности предприятия в натуральных единицах, финансовое планирование в денежном выражении.

Следующим этапом в развитии КИС стало появление с конца 80-х годов систем класса ERP (Enterprise Resource Planning - планирование ресурсов предприятия). Эти системы охватывают всю финансово-хозяйственную и производственную деятельность предприятия. К ним предъявляются такие требования как: централизация данных в единой базе, режим работы близкий к реальному времени, сохранение общей модели управления для предприятий любых отраслей, поддержка территориально распределенных структур, работа в широком круге аппаратно-программных платформ и СУБД. Другими важными требованиями к ERP системам являются возможность применения графики, поддержание архи-

тектуры типа “клиент-сервер” и реализации их как открытых систем. При правильном внедрении и эксплуатации таких систем, эффективность бизнес-процессов предприятия повышается, что дает конкурентное преимущество для дальнейшего развития. Однако, занимаясь улучшением внутренней структуры, предприятие не повышает степени эффективности взаимодействия с контрагентами.

Очередной этап развития КИС ориентирован на интеграцию деятельности заказчиков и партнеров предприятия в его внутреннюю систему и называется ERP II (Enterprise Resource and Relationship Processing – обработка данных по ресурсам и взаимоотношениям предприятия). Internet предоставляет возможность предприятию взаимодействовать со всеми его контрагентами в совершенно новой среде, позволяющей контактировать напрямую с потребителем по типу B2C (Business-to-Consumer – “бизнес-клиент”) или/и партнерами по бизнесу по типу B2B (Business-to-Business – “бизнес-бизнес”).

Для того чтобы ERP II система была применима для электронной коммерции и бизнеса, необходимо создать приложения по управлению связями с заказчиком CRM (Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентом), а также дополнительное программное обеспечение (ПО) промежуточного слоя. Такое ПО называли EAI (Enterprise Application Integration – интеграция приложений масштаба предприятия). EAI обеспечивает следующие функции:

- * электронная коммерция;
- * управления цепочкой поставок;
- * услуги доступа к приложениям;
- * виртуальные торговые площадки.

Для оптимизации управления логистическими цепочками была создана концепция управления отношениями с поставщиками SCM (Supply Chain Management – управление цепочками поставок), которую поддерживает большинство систем класса MRPII. SCM, положенная как компонент общей бизнес стратегии компании, позволяет существенно снизить транспортные и операционные расходы, путем оптимального структурирования логистических схем поставок.

CRM – это стратегия повышения качества обслуживания клиента, благодаря которой удастся увеличить долю на рынке и в конечном счете прибыльность компании, определяющая взаимодействие с клиентами во всех организационных аспектах: она касается рекламы, продажи, доставки и обслуживания клиентов, дизайна и производства новых продуктов, выставления счетов и т. п.

ERP-II-система, снабженная CRM и EAI-продуктами получила название XRP-система, т.е. расширенная (Extended) ERP-система. С ее помощью можно в реальном режиме времени разделять данные, циркулирующие между различными корпоративными приложениями. По классификации эта система приближается к следующему поколению КИС - системам стандарта CSRP (Customer Synhronized Resource Planning – планирование ресурсов совместно с потребителем). CSRP - это первая бизнес методология, которая интегрирует

деятельность предприятия, ориентированную на покупателя, в центр системы управления бизнесом, сдвигает фокус предприятия с планирования от потребностей производства к планированию от заказов покупателей. Системы такого класса позволяют интегрировать процессы как внутри одной корпорации, так и за ее пределами.

Компания Gartner Group предложила концепцию управления внутренними ресурсами и внешними связями предприятия ERP II (Enterprise Resource and Relationship Processing).

Развитие новых концепций протекало в русле поглощения отработанных ранее стандартов (рис. 20).

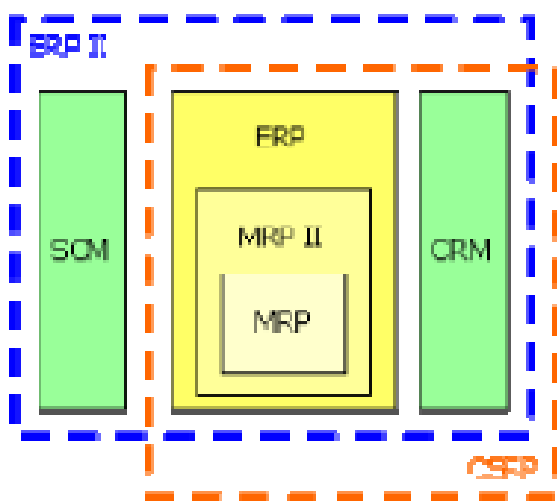


Рис. 20. Вложенный характер стандартов управления предприятием¹⁰²

102. Лекции по корпоративным информационным системам <http://gendocs.ru/v3339/>

Gartner Group определяет ERP II как бизнес-стратегию и набор специфичных для отрасли приложений, которые позволяют осуществлять внутренние и внешние бизнес-процессы, совместные операционные и финансовые инициативы, и дают возможность оптимизировать их. Ключевые финансовые сферы ERP II - это бухгалтерский учет, купля-продажа, ввод заказов и калькуляция себестоимости. Для того чтобы пакеты ПО можно было считать пакетами ERP II, они должны обладать вышеперечисленными функциями. Назначение ERP II заключается не только в оптимизации ресурсов и обработки транзакций традиционного ERP, но и в использовании информации. Данные функции ERP включает в процесс сотрудничества между предприятиями. Таким образом, роль ERP не ограничивается только осуществлением купли-продажи в рамках электронной коммерции. Предметная область ERP II распространяется за пределы ERP и затрагивает непроизводственные отрасли.

Внутренние функции этих отраслей выходят за пределы широкого понимания производства, распространения и финансов, и объединяют специфические для отраслевого сектора или какой-либо отрасли действия. Сконцентрированные в сети Интернет, рассчитанные на интеграцию архитектуры продуктов ERP II они настолько отличаются от монолитных архитектур ERP, что требуют полной трансформации. ERP II расширяют возможности ERP хранить все данные внутри предприятия до возможностей работы с данными, распределенными по торговому сообществу. На рис. 21 представлены основные отличия ERP II от ERP.

ERP		ERP II
Оптимизация процессов предприятия	Роль	Участие в цепочке, обеспечивающей увеличение стоимости, создание условий для совместной коммерции
Производство и дистрибуция	Область деятельности	Все сегменты и секторы
Производство, торговля (дистрибуция) и финансовые процессы	Функции	Межотраслевые и отраслевые секторы, специфичные производственные процессы
Внутренние, скрытые	Тип процессов	Связанные на внешнем уровне
С элементами, позволяющими работать с Web, закрытая, монолитная	Архитектура	Интернет-ориентированная, открытая, компонентная
Генерируемые и используемые внутри предприятия	Данные	Предназначены как для внутреннего, так и для внешнего использования

Рис.21. Базовые элементы концепций ERP и ERP II¹⁰³.

Таким образом, ERP II — это результат развития методологии и технологии ERP в направлении более тесного взаимодействия предприятия с его клиентами и контрагентами. При этом управленческая информация компании не только используется для внутренних целей, но и служит для развития отношений сотрудничества с другими организациями.

До недавнего времени исчерпывающей функциональностью в области автоматизации управления предприятиями обладали ERP-системы, особенно крупные. Однако жизнь развивается сегодня быстрее, чем успевают за ней даже самые крупные ERP-системы. Точнее, именно им бывает труднее всего среагировать на перемены¹⁰⁴.

Поэтому в последнее время популярны специ-

103. Лекции по корпоративным информационным системам <http://gendocs.ru/v3339/>

104. Лекции по корпоративным информационным системам <http://gendocs.ru/v3339/>

ализированные системы, автоматизирующие отдельные направления деятельности предприятий - например, управление цепочками поставок (SCM), управление отношениями с клиентами (CRM), управление персоналом, управление основными средствами и ремонтными работами (ТОиР), управление документооборотом и т.д. и интегрирование их в единую систему, соответствующую потребностям и возможностям предприятия по параметру TCO (Total Cost of Ownership, полная стоимость владения).

В настоящее время мировой тенденцией построения корпоративных интегрированных систем автоматизации управления предприятием является создание EAS-комплексов (EAS - Enterprise Application Suite - буквально: набор приложений предприятия, или интегрированные системы управления предприятием). Такой подход позволяет максимально эффективно использовать возможности как учетных систем (ERP, системы финансово-экономического управления, бухгалтерские программы), так и управленческих аналитических (OLAP) систем (системы для планирования и бюджетирования, системы управления знаниями, хранилища данных) и других уже упомянутых выше специализированных пакетов.

4.2. Применение моделирования в интересах корпоративного управления

Для организации эффективного корпоративного управления необходимы достаточно сложные

модели. В качестве исходного варианта для их разработки может быть использована модель Захмана, представленная на рис. 22.

Дж. Захман (John A. Zachman) впервые опубликовал «модель Захмана для описания архитектуры предприятия» в 1987 г. Расширенная впоследствии в работах 1992–1996 гг., она была использована достаточно большим количеством крупных компаний, входящих в список 2000 крупнейших корпораций мира, такими, например, как General Motors, Bank of America и др.

		Данные ЧТО	Функции КАК	Диспока- ция, сеть ГДЕ	Люди КТО	Время КОГДА	Мотивация ПОЧЕМУ	
Бизнес-руководители	Плани- ровщик	Список важных понятий и объектов	Список основных бизнес- процессов	Территори- альное располо- жение	Ключевые организации	Важнейшие события	Бизнес-цели и стратегии	Сфера действия (контекст)
	Владелец, менеджер	Концепту- альная модель данных	Модель бизнес- процессов	Схема логистики	Модель потока работ (workflow)	Мастер- план реализации	Бизнес-план	Модель предприятия
	Констр- уктор, архи- тектор	Логические модели данных	Архитектура приложений	Модель распе- деленной архитектуры	Архитектура интерфейса пользо- вателя	Структура процессов	Роли и модели бизнес- правил	Модель системы
	Проекти- ровщик	Физическая модель данных	Системный проект	Технологич. архитектура	Архитектура презентации	Структуры управления	Описания бизнес- правил	Технологи- ческая (физическая) модель
	Разра- ботчик	Описание структуры данных	Програм- мный код	Сетевая архитектура	Архитектура безопас- ности	Опреде- ление временных привязок	Реализация бизнес- логики	Детали реализации
ИТ-менеджеры и разработчики		Данные	Работаю- щие программы	Сеть	Реальные люди, организа- ции	Бизнес- события	Работаю- щие бизнес- стратегии	Работающее предприятие
		Данные	Функции, Процессы	Сеть, располо- жение систем	Люди, органи- зации	Время, расписа- ния	Мотивация	

Рис. 22. Модель Захмана в виде таблицы¹⁰⁵

105. <http://www.intuit.ru/department/itmnngt/entarc/8/2.html>

Модель Захмана также послужила основой для создания целого ряда других методик и моделей описания архитектуры предприятия, таких как Федеральная архитектура США (FEAF — Federal Enterprise Architecture Framework), Методика описания архитектуры Open Group (TOGAF — The Open Group Architecture Framework), Методика описания архитектуры министерства обороны США (DoDAF — Department of Defence Architecture Framework).

Сам Захман в своем интервью онлайн-журналу Enterprise Architect Online без ложной скромности сравнил свою модель с периодической таблицей элементов Менделеева и назвал ее «периодической таблицей описательных представлений предприятия, или двумерной системой, схемой классификации»¹⁰⁶. Это действительно ко многому обязывающее сравнение, но Захман привел следующие аргументы в его пользу: «Вопросы «что?», «как?», «где?», «кто?», «когда?» и «зачем?» существуют тысячи лет. И они будут существовать еще тысячи лет. Требования к системам, процесс проектирования, производства или концептуальный, логический и физический уровень описания также существуют в течение тысяч лет и будут существовать еще тысячи лет. Логическая структура классификации, схема — неизменны».

Модель предприятия может быть воплощена в виде компьютерной Системы поддержки принятия решений (DSS Decision Support System)¹⁰⁷. СППР

106. <http://www.intuit.ru/departement/itmnagt/entarc/8/2.html>

107. http://en.wikipedia.org/wiki/Decision_support_system

включают в себя аналитические системы. Правильно спроектированная DSS является интерактивной программной системой, предназначенной для выборки полезной информации из комбинации исходных данных, документов и личных знаний, и/или бизнес-модели, предназначенной для выявления и решения проблем и принятия решения. Для анализа и выработок предложений в СППР используются разные методы: информационный поиск, интеллектуальный анализ данных, поиск знаний в базах данных, рассуждение на основе прецедентов, имитационное моделирование, эволюционные вычисления и генетические алгоритмы, нейронные сети, ситуационный анализ, когнитивное моделирование и др. Некоторые из этих методов были разработаны в рамках искусственного интеллекта. Если в основе работы СППР лежат методы искусственного интеллекта, то говорят об интеллектуальной СППР или ИСППР.

СППР фактически включают человека в процесс обработки информации и принятия решения. Другим возможным решением является создание современной автоматизированной системы управления знаниями:

«Управление знаниями – это процесс извлечения, распространения и эффективного использования знаний». (Davenport, 1994)

Существует три основных группы подходов к управлению знаниями¹⁰⁸:

1. Техноцентрические, в которых особое внимание уделяется информационным технологиям, первоначально – тем, которые предназначены для по-

108. <http://www.smart-edu.com/upravlenie-znaniyami/upravlenie-znaniyami.html>

иска, хранения, классификации, передачи данных и информации, а в современных условиях, в первую очередь, тем, которые обеспечивают совместную работу, обмен знаниями и лучшими практиками. Ключевые компоненты – технологии.

2. Организационные – сосредоточены в основном на том, какими должны быть структура организации и существующие в ней процессы, чтобы наилучшим образом содействовать эффективно-му управлению знаниями. Ключевые компоненты – структуры и процессы.

3. Экологические («знания как экосистема») – здесь акцент сделан на человеческих ресурсах, то есть, на том, как взаимодействия сотрудников, их знания, идентичности, ценности и установки, а также особенности среды и культуры, в которой все они находятся, формируют сложную адаптивную систему организационных знаний/интеллектуального капитала. Ключевые компоненты – люди и культура.

На практике современное управление знаниями обычно сочетает в себе идеи всех трех подходов, в том или ином соотношении, и чаще всего оказывается направлено на максимально интенсивный обмен знаниями и на создание инноваций – а для этого, действительно, важны все ключевые компоненты.

«Управление знаниями» можно рассматривать и как новое направление в менеджменте, и как направление в информатике для поддержки процессов создания, распространения, обработки и использования знаний внутри предприятия¹⁰⁹ (рис. 23).

109. Гаврилова Т. А., Григорьев Л.Ю. Разработка корпоративных систем управления знаниями http://www.iteam.ru/publications/human/section_55/article_4407/



Рис. 1. Двойственность УЗ

Рис. 23. Двойственность управления знаниями¹¹⁰

Ресурсы знаний различаются в зависимости от отраслей индустрии и приложений, но, как правило, включают руководства, письма, новости, информацию о заказчиках, сведения о конкурентах и технологии, накопившиеся в процессе разработки. Сами эти ресурсы могут находиться в различных местах: в базах данных, базах знаний, в

110. Гаврилова Т. А., Григорьев Л.Ю. Разработка корпоративных систем управления знаниями http://www.iteam.ru/publications/human/section_55/article_4407/



Рис. 2. "Цветок" информационных составляющих

Рис. 24. «Цветок» информационных составляющих¹¹¹

Одним из новых решений по управлению знаниями является понятие корпоративной памяти (corporate memory), которая по аналогии с человеческой памятью позволяет пользоваться предыдущим опытом и избегать повторения ошибок¹¹².

111. Гаврилова Т. А., Григорьев Л.Ю. Разработка корпоративных систем управления знаниями http://www.iteam.ru/publications/human/section_55/article_4407/

112. Гаврилова Т. Веремьев В. Управление знаниями как корпоративная стратегия автоматизации http://kmtec.ru/publications/library/authors/uz_corp_strateg_autom.shtml

Корпоративная память хранит информацию из различных источников предприятия и делает эту информацию доступной специалистам для решения производственных задач.

Корпоративная память не позволяет исчезнуть знаниям выбывающих специалистов (уход на пенсию, увольнение и пр.). Она хранит большие объемы данных, информации и знаний из различных источников предприятия.

Можно выделить два уровня корпоративной памяти:

Уровень 1. Уровень материальной или явной информации — это данные и знания, которые могут быть найдены в документах организации в форме сообщений, писем, статей, справочников, патентов, чертежей, видео- и аудио-записей, программного обеспечения и т. д.

Уровень 2. Уровень персональной или скрытой информации — это персональное знание, неотрывно связанное с индивидуальным опытом. Оно может быть передано через прямой контакт — «с глазу на глаз» через процедуры извлечения знаний. Именно скрытое знание — то практическое знание, которое является ключевым при принятии решения и управлении технологическими процессами.

При разработке систем КМ можно выделить следующие этапы:

- Накопление. Стихийное и бессистемное накопление информации в организации.
- Извлечение. Процесс обнаружения источников знаний, их “добыча” и описание. Это один из

наиболее сложных и трудоемких этапов. От его успешности зависит дальнейшая жизнеспособность системы.

- Структурирование. На этом этапе должна быть выделены основные понятия, выработана структура представления информации, обладающая максимальной наглядностью, простотой изменения и дополнения.

- Формализация и программная реализация. Представление структурированной информации в форматах машинной обработки — то есть на языках описания данных и знаний и организация автоматизированной обработки и поиска информации по запросу.

- Обслуживание. Корректировка формализованных данных и знаний (добавление, обновление): «чистка», то есть удаление устаревшей информации; фильтрация данных и знаний для поиска информации, необходимой пользователям.

Существуют различные подходы, модели и языки описания данных и знаний, например, инфологические и семантические модели.

Однако все большую популярность последнее время приобретают онтологии.

Онтология - это формализованное представление основных понятий и связей между ними. Его ввел в информационные технологии Том Грубер в 1993. Ранее этот философский термин означал учение о бытии, затем он переместился в область точных наук, где полуформализованные концептуальные модели всегда сопутствовали математически строгим определениям. Под определение

онтологии подпадают многие понятийные структуры: иерархия классов в объектно-ориентированном программировании, концептуальные карты (concept maps), семантические сети, и т. п.

Онтология — это структурная спецификация некоторой предметной области, ее формализованное представление, которое включает словарь (или имена) указателей на термины предметной области и логические выражения, которые описывают, как они соотносятся друг с другом.

Правила проведения первых четырех этапов подразумевают владение инструментами инженерии знаний, довольно молодой науки, родившейся при разработке интеллектуальных систем.

В простейшем случае построение онтологии сводится к:

- выделению концептов — базовых понятий данной предметной области;
- построению связей между концептами — определению соотношений и взаимодействий базовых понятий;
- сравнению построенной онтологии с имеющимися — проведение параллелей с другими областями знаний.

4.3. Метауправление - саморазвивающееся корпоративное управление

Синтез современной системы корпоративного управления, способной к саморазвитию, выявлению, формированию и использованию нового знания, предполагает формирование системы ме-

тауправления – системы управления, развивающейся по мере развития корпорации.

Учет процессов глобализации в хозяйственной деятельности ТНК приводит к изменению роли и функций корпоративного центра, постоянно идет поиск новых форм распределения задач, ответственности и полномочий. В основе их формирования находится принцип нахождения оптимального баланса между централизованным руководством из единого центра и предоставлением самостоятельности подразделениям при принятии решений.

Исследование основных аспектов организации и деятельности материнских компаний крупнейших ТНК позволяет выделить основные типы руководства корпорацией: финансовый, федеративный и глобальный (см. табл. 12). Корпоративный центр постоянно развивается. Его роль, функции, местоположение и размеры зависят от используемой стратегии, политики в области слияний и поглощений, условий бизнеса и мировой конъюнктуры. Под воздействием различных факторов роль корпоративного центра может меняться в сторону большей или меньшей централизации или децентрализации. Но необходимо отметить, что в современных условиях глобализации хозяйственной жизни, гармонизации стандартов, условий осуществления предпринимательской деятельности, развития научно-технического прогресса, сходства предпочтения потребителей в разных странах, значение корпоративного центра усиливается. Посредством руководства из единого центра ТНК получают возможность глобального подхода к освоению мирового рынка.

Таблица 12

Характеристика типов руководства ТНК		
Децентрализация		Централизация
Финансовый тип руководства	Федеративный тип руководства	Глобальный тип руководства
◆Координирующий центр представлен холдинговой компанией или банком ◆Централизованное распределение ресурсов, определение новых инвестиционных возможностей, финансовый контроль ◆Не осуществляет оперативного управления ◆Ответственность за стратегическое планирование на национальном уровне несет дочерняя компания	◆Координирующий центр представлен холдинговой или оперативно-производственной компанией ◆Разработка руководящих принципов ◆Выработка общекорпоративной стратегии и планов ◆Информационное и консультационное обеспечение подразделений ◆Координация дочерних компаний на международном уровне ◆Хозяйственная самостоятельность подразделений ◆Ответственность подразделений за планирование и реализацию стратегии	◆Координирующий центр представлен холдинговой или оперативно-производственной компанией ◆Концентрация финансовых, технологических, кадровых ресурсов в одном центре ◆Интеграция производственных мощностей разных стран в единый производственный комплекс ◆Стратегическое планирование на национальном уровне проводится в рамках глобальной корпоративной стратегии
Источник: Дементьева А.Г. Развитие корпоративного управления в условиях глобализации – Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук – М.:2012, 52 с. – с. 35		

Основные направления изменений в структуре и функциях основных органов руководства, которые имели место в конце XX - начале XXI вв.:

- формирование прозрачной системы корпоративного руководства, обеспечивающий эффективность работы органов высшего уровня управления и являющейся одним из главных инструментов создания акционерной стоимости;

- разработка свода правил, четко определяющих взаимоотношения между акционерами, собственниками, советом директоров и высшим менеджментом (данный свод содержит перечень прав и обязанностей, структуру, условия членства и ключевые процедурные вопросы, относящиеся к работе основных органов управления корпорацией);

- обеспечение прав акционеров по управлению компанией за счет принятия соответствующих внутренних документов;

- повышение роли и значимости совета директоров, введение в его состав независимых членов, соблюдение баланса между независимостью и профессионализмом членов совета директоров, сокращение количественного состава совета;

- интернационализация состава совета директоров (например, в Западной Европе в среднем 24% компаний имеют в составе совета иностранцев, в Швейцарии Нидерландах и Великобритании - 53%, 47% и 40% соответственно¹¹³, в США - 21%, в 90% компаний директора - американцы имеют опыт работы за границей¹¹⁴);

113. European Corporate Governance Report 2011: Challenging Board Performance. P. 37.

114. KFMCI00 : New directors and new directions at America's most valuable / Korn/Ferry International, 2011. P. 8.

- создание при совете директоров комитетов с целью повышения эффективности его работы (по стратегическому управлению, аудиту, управлению рисками, вознаграждениям, корпоративной социальной ответственности, корпоративному управлению);

- расширение полномочий и конкретизация функций исполнительных органов, повышение роли и ответственности главного администратора (Chief executive officer, CEO).

В работе отмечается, что в современных условиях глобализации постоянно идет поиск новых, более эффективных форм организации крупного бизнеса, который опирается как на передовые методы, так и на нестандартную практику, сочетающую в себе преимущества различных моделей. От крупных корпораций этот процесс требует большей гибкости и готовности к использованию инноваций в сфере корпоративного управления.

В качестве примера гибкой организационной/межорганизационной формы можно привести разработку структуры вертикально-интегрированной компании с внешними подразделениями¹¹⁵.

Одно из важнейших направлений развития корпоративного управления - развитие инновационного потенциала корпоративных образований¹¹⁶, которое требует системы сбора, обработки, хранения, распространения и работы с актуальной

115. Ворожихин В.В. Организационно-экономические механизмы развития энергетики (монография) -Saarbrucken, Deutchland/Германия, LAP LAMBERT Academic Publishing,2013,245 p. – pp.115-120

116. Пудова Л.Д. Стратегии управления развитием инновационного потенциала корпоративных образований

информацией в масштабах корпоративного образования. Неправильно выбранная либо сформированная методология управления инновационным капиталом обуславливает фрагментарность и эклектичность соответствующих практических действий - управление не должно определять, а должно следовать объективной логике развития явлений инновационной экономической действительности. инновационный капитал можно охарактеризовать как творческую энергию, которая готова к соответствующему применению, то нематериальные активы корпорационного образования представляют собой конкретные направления и формы такого применения. Существующая научно-практическая управленческая парадигма охватывает управление инновационным капиталом корпорации лишь частично и в недостаточной мере использует возможности теории и практики - существующие структуры управления и воспроизводства, коммуникационные каналы, банки данных и многое другое, что является сутью современного организационной культуры корпоративного образования, далеко не полностью охватывает все богатство систем институциональных отношений и собственно действующих в корпорации институтов. большое количество неформальных институтов организацией, для которых существует большая вероятность войти в организационный хребет любой корпорации, очень часто благополучно покидают корпорация вместе с тем персонала, который является их носителем. эти неформальные институты оказыва-

ют влияние на рост творческой инновационной активности сотрудников корпоративного образования и обеспечивают повышение общего уровня креативности товаров и услуг, то они представляют собой не просто структурный капитал корпоративного образования, а его инновационный институциональный капитал.

Современные концепции в сфере создания инновационного корпоративного капитала в большой степени односторонне используют творческий потенциал системы собственности для решения задач повышения результативности инновационно-интеллектуальной деятельности.

В системе управления инновационным капиталом корпоративной структуры далеко не полностью используется инновационный потенциал, и интеллектуальная собственность, которая заключается не только в официально задокументированном тем или иным взаимоотношения в сфере присвоения инновационного потенциала. Более того, что еще более значимо, практически не проводится исследование системы собственности инновационного капитала корпоративной структуры, что, по нашему мнению, является важнейшим упущением управленческих парадигм в области развития предприятия и управления его инновационным капиталом.

Новое качество управления в сфере инновационного потенциала корпоративного образования предопределяет формирование инновационной системы управления корпоративным образованием в целом.

Базисным управленческим субъектно-объект-

ным компонентом становится экономическое дискурсивное пространство выявления или создания инновационно-базовых знаний, а функциональным, или прикладным, - экономическая рыночная сфера. В данном случае, как минимум, проявляются три стратегии управления инновационным капиталом корпоративной структуры.

Во-первых, это стратегия, связанная с управлением инновационным нерыночным капиталом корпорации (базисный сектор управления). К этому сектору относится управление инновационно-базисными корпоративными знаниями и управление информацией, при котором основное значение имеет управление воспроизводством этих базисных знаний. В данном случае речь идет об инновационных знаниях, которые представляют собой «хребет» общей философии, культуры инновационного хозяйствования. Также здесь находятся и общие знания, которые предполагают использовать в прикладных производствах, по своей сути являющиеся объектом экономического выбора управленцев соответствующего направления. Иными словами, общие (инновационные и не очень) знания всегда содержат «оттенки» и обнаруживают «отпечатки» профессиональных – предметных - знаний. Без таких знаний не может быть осуществлено ни само инновационное производство, ни высокоэффективное формирование его ключевого фактора - инновационного потенциала.

Во-вторых, это стратегия, связанная с управлением инновационным рыночным капиталом

корпоративной структуры (именно данная стратегия представляет собой предмет множества исследований нынешних авторов и достаточно часто отражается экономической литературе). В рамках такой стратегии осуществляется расширенное воспроизводство инновационных профессиональных знаний сотрудников корпоративного образования. Такие прикладные творческие знания овеществляются благодаря трансформации труда в конкретные инновационные ценности, которые явным образом (традиционный маркетинг) или с определенной долей вероятности (поисковый маркетинг) должны быть востребованы целевой группой или новыми потребителями. В рамках данной стратегии можно говорить о процессе целенаправленной трансформации общих и специально-инновационных знаний субъекта в знания-активы. Такие знания непосредственным образом применяются для производства определенных востребованных рынком благ и обеспечивают появление добавленной стоимости (добавленной ценности) товара или услуги. Большую сложность практического характера и дискуссионность в теоретическом плане представляет собой процесс формирования именно таких, конечных знаний- активов, посредством которых и при непосредственном их участии производятся конкретные блага инновационного типа.

В-третьих, это интеграционная стратегия управления, которая увязывает вместе первую и вторую, обеспечивая общее управление единым дискурсивным пространством и рыночной сфе-

рой воспроизводства инновационного потенциала корпоративного образования, которая внутренне противоречива и сложна. В практическом смысле в этой стратегии рассматривается организации взаимодействия фундаментально- инновационного и инновационно-прикладного знания, причем при этом обеспечивается, как расширенное выявление и создания обоих видов знаний, так и их оптимизация, в случае, естественно, инвестиций.

4.4. Инструментарий интеллектуального корпоративного управления

Сегодня многие органы власти и хозяйствующие субъекты, особенно крупные корпорации, успешно используют системы глобального мониторинга^{117,118,119} СМИ, рекламы, технологий, экологической ситуации, профильные системы поддержки принятия решений^{120, 121} (СППР) – экспертные системы¹²²,

117. <http://ohrana.ru/articles/3424/>

118. <http://www.cossa.ru/articles/149/17700/>

119. <http://www.nedelya.ru/view/83061> <http://lenizdat.ru/articles/1093748/#1>

120. Ларичев О.И., Петровский А.Б. Системы поддержки принятия решений: современное состояние и перспективы развития // Итоги науки и техники. М.: ВИНТИ, 1987. Т. 21, с. 131-164

121. http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%BA%D0%B8_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F_%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9

122. <http://tpl-it.wikispaces.com/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%8B+%D0%AD%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%BD%D1%8B%D1%85+%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC>

ситуационные центры^{123,124}, позволяющие вести согласованную работу коллектива по выработке управленческих решений на основе комплексного мониторинга факторов влияния на развитие происходящих процессов. Рассмотрим использование новых, менее распространенных пока, инструментов интеллектуального сопровождения корпоративного управления, которые эффективны как составляющие единой сложной сетецентрической системы, реализуемой в рамках страны, ориентированы на глобальные рынки и достижение глобальной конкурентоспособности.

Система сетевой экспертизы

Обилие и многообразие задач вынуждают руководителя делегировать решение части задач персоналу предприятия, но многие решения в условиях современного сложного мира требуют специальной подготовки и высокого уровня знаний, как профессиональных, так и общего характера. Для решения таких задач привлекаются эксперты.

Эксперт - это специалист в конкретной предметной области или области управления,

- обладающий в ней необходимыми знаниями и опытом;
- способный анализировать вновь поступившую информацию;
- способный дать оценку объекту экспертизы в

123. http://www.polymedia.ru/sistemnaya-integratsiya/situatsionnye-tsentry/?utm_source=yandex&utm_medium=cpc&utm_campaign=polymedia.ru&_openstat=ZGlyZWN0LnlibmRleC5ydTs0NzM0NzQxOzcxMDA5ODA0O3lhbmlleC5ydT

124. <http://www.stinscoman.com/situationcenter>

пределах своей компетенции;

- владеющий используемыми в ней технологиями, способный оценить возможность их применения в конкретной управленческой ситуации и дать соответствующие рекомендации и заключения;

- несущий ответственность за сделанные им заключения и рекомендации¹²⁵.

С начала XXI века в этой области происходит становление нового явления - сетевой экспертизы, существенно использующего современные информационные технологии, сети связи и передачи данных. Руководитель, в силу высокой сложности и ответственности принимаемых решений, все чаще вынужден обращаться к мнению экспертов, экспертных сообществ, элитных клубов, влиятельных общественных организаций.

Это приводит к таким явлениям, которые характеризуют словом экспертократия¹²⁶.

Особую значимость явление сетевой экспертизы приобретает в связи с созданием систем распределенных ситуационных центров, назначение которых - оказание информационной, информационно-аналитической и экспертно-аналитической поддержки Руководителю и его команде в принятии управленческих решений в различных, в том числе, в самых непредвиденных, ситуациях. Ситуационные центры «сжимают время» принятия решений, прежде всего, за счет использова-

125. Литвак Б.Г. Экспертные технологии в управлении. - М.: Дело, 2004, 400с. - с. 30

126. Сетевая экспертиза. 2-е изд. / Под ред. чл.-к. РАН Д.А. Новикова, проф. А.Н. Райкова. - М.: Эгвес, 2011. - 166 с. - с.5-6,

ния в их работе методов организации групповых экспертных процедур с привлечением сетевых экспертов. Распространению сетевой экспертизы способствует существенное снижение затрат на экспертизу при сетевой реализации (см. табл.13):

Таблица 13

Сравнение традиционной и сетевой экспертизы с точки зрения Руководителя			
Характеристика	Вид экспертизы		Свойства сетевой экспертизы
	Традиционная	Сетевая	
Затраты на поиск экспертов	Высокие	Низкие	Иногда достаточно осуществить поиск по ключевым словам, тематическому коду или по технологиям поиска, описанным в книге
Затраты на организацию экспертной группы («сбор» экспертов)	Высокие	Низкие	С экспертами можно общаться удаленно - отсутствуют географические ограничения. Управлять экспертной процедурой можно из любой географической точки.
Затраты на проведение экспертизы	Высокие	Низкие	Данные затраты могут оказаться высокими при необходимости точного соблюдения границ целевой группы или достижения согласия экспертов.

Оперативность организации и проведения экспертизы	Низкая	Высокая	При условии отлаженности технологии и стандартности целей и предмета сетевой экспертизы.
Возможности обеспечения массовости экспертизы	Ограниченные	Большие	Количество иногда в ущерб качеству. Для повышения качества нужна разработка специальных технологий.
Возможности обеспечения репрезентативности целевой аудитории	Высокие	Высокие	В случае априори аккредитованного (аттестованного) множества сетевых экспертов, внесенного в соответствующий реестр экспертов.
Возможности использования типовых (шаблонных) решений	Средние	Высокие	«Вопросы» сетевой экспертизы во многих случаях дополняют вопросы традиционной. Для сетевой экспертизы нужна более точная регламентация и стандартизация.
Возможности верификации личности и квалификации эксперта	Высокие	Высокие	Сетевая экспертиза с помощью ИКТ позволяет детально документировать процесс принятия решений, более точно идентифицируя работу эксперта, его интеллектуальную собственность.

Возможности модерации (управления) процессом экспертизы	Высокие	Высокие	Сетевая экспертная процедура подразумевает «жесткую» модерацию, как необходимое условие для успеха.
Динамика процесса взаимодействия с экспертами	Низкая	Высокая	Оперативность получения и обработки информации.
Персонификация мнений экспертов	Высокая	Высокая	Сетевая экспертиза с помощью ИКТ и специальных методик позволяет детально документировать процесс экспертизы, более точно идентифицируя работу эксперта, его интеллектуальную собственность, увеличивая мотивацию.
Влияние конформизма экспертов на результат	Высокая	Средняя	Сетевые эксперты распределены, что препятствует конформному поведению, создает условия для оригинальности суждений.

Необходимость тщательной научно-методической подготовки	Высокая	Очень высокая	В «обычной» экспертизе, в большинстве случаев, жестко фиксируется форма представления экспертами своих мнений (число, ранжировка, номер ответа на закрытый вопрос и т.д.). В случае сетевой экспертизы обеспечить такую унификацию труднее, а иногда и невозможно.
Трудоемкость (удельная)	Высокая	Низкая	Суммарные затраты могут оказаться достаточно большими, если в них включить разработку специальных методов обработки экспертной информации, обучение экспертов и модераторов.
Сетевая экспертиза. 2-е изд. / Под ред. чл.-к. РАН Д.А. Новикова, проф. А.Н. Райкова. - М.: Эгвес, 2011. - 166 с.- с.35-37			

Разработана Сетевая экспертно-аналитическая система «Архидока»¹²⁷ (далее – система) для поддержки проведения групповых экспертиз. Основная цель – существенное ускорение принятия экспертных решений в политической, экономической, социальной и технологической сферах. Система предназначена для территориально распре-

127. <http://arhidoka.ru/>

деленных экспертов и использования в органах власти, корпорациях, государственно-частных партнерствах и др.

Система помогает Руководству с участием экспертов быстро давать оценку проектов и событий, ускорять достижение согласия относительно целей и путей действий, получать ответы на такие вопросы, как: «Какова актуальность и критичность ситуации?», «Насколько эффективны воздействия на ситуацию?»,

«Что будет, если...?», «Что надо сделать, чтобы...?», а также:

- эффективно управлять чрезвычайной и нестандартной ситуацией;
- находить сбалансированные решения для роста капитализации;
- оптимизировать подход к обеспечению финансовой устойчивости;
- прослеживать динамику воздействий решений на события;
- помогать прогнозировать переломные точки развития событий;
- выявлять нужные комплексные воздействия ситуацию;
- упреждать неблагоприятные ситуации (конфликт, кризис) и др.

Используемые методы: сетевые стратегические совещания, стратегический менеджмент, групповые экспертные процедуры, ситуационное управление, мозговые штурмы, интеллектуальные информационные технологии, когнитивное моделирование, эволюционные вычисления, анализ иерархий и др.

Система (базовый пакет) включает: методики, программное обеспечение и документацию по реализации следующих функций:

- проведения стратегических совещаний в сети ситуационных центров;
- проведения сетевых экспертных процедур (сетевая экспертиза);
- формирование и ведение реестра экспертов (внутренних и внешних);
- аналитическое моделирование и обоснование рекомендуемых действий.

Для установки системы требуется наличие Ситуационного центра и

системного программного обеспечения:

- операционной системы семейства Windows (XP/Vista/7);
- HTTP-сервера в качестве веб-сервера, СУБД MySQL;
- интерпретатора компилирующего типа PHP;
- интернет-браузер типа Microsoft Internet Explorer;
- библиотеки пакета MATLAB версии R2010 и старше.

Система «Архидока» имеет сертификат соответствия № 014/11 от 22.03.11, зарегистрированный в системе добровольной сертификации программной продукции. Интеллектуальная собственность по системе защищена семью российскими патентами.

Пример порядка проведения сетевой экспертной процедуры (сетевой экспертизы) приведен на следующей схеме:

Порядок внедрения:

- исследование объекта Заказчика;
- подготовка технических предложений;
- установка и адаптация системы;
- апробация на реальном примере.

Время внедрения - от 3-х месяцев, стоимость - от \$50 тыс.

Намерения развития: Для российского рынка система уникальна. На мировых рынках она становится конкурентоспособной при разработке таких наукоемких компонентов, как: семантическая обработка сообщений экспертов, поддержка сетевых мозговых штурмов и стратегических конгрессов, подключение компонентов квантовой семантики. Потребность в инвестициях для развития – от \$ 2,1 млн. Окупаемость – 2 года.

Человеко – компьютерные системы (ЧКС)

Сегодня современные управленческие комплексы объединяют возможности компьютера и человека. Компьютерные системы снабжают человека информацией и разгружают от выполнения рутин, помогают сконцентрироваться и усилить когнитивные способности, перестраивают процессы мышления, социализации и управления.

По современным представлениям возможности компьютерных систем не ограничиваются функциями инструмента. Компьютерная система все в большей степени рассматривается как активная система, способная выполнять все составляющие целеустремленного поведенческого акта: формирование целей, выбор действий и актантов действий. Такого рода компьютерные системы обо-

значаются термином «агент». Аспекты, связанные с изучением агентов и многоагентных систем, появились во многих традиционных и относительно новых направлениях информатики¹²⁸. Новый тип взаимодействия между человеком и компьютером определяется словом «партнерство». Организованное развитие научных направлений в условиях выхода их за рамки опредмечивания прошлых периодов требует мощной интеллектуальной информационной поддержки. Создание эффективной целеустремленной системы требует создания единой базы данных и знаний, отражающей свойства всех элементов и систем, стратегии развития ЧКС должны отражать процессы познания и нового осмысления, выявления и формирования нового знания.

Многоагентные человеко-компьютерные системы становятся ядром управления современным сложным миром и его подсистемами.

Человеко-компьютерное взаимодействие в многоагентной системе определяется свойствами экспертной сети, компьютерной и инетерфейса человек-компьютер. Человеко-компьютерное взаимодействие (human-computer interaction = HCI) - исследование, планирование и разработка взаимодействия между людьми (пользователями) и компьютерами в интерактивных компьютерных системах - рассматривают как совокупность наук о компьютерах, бихевиоризма, проектирования и других областей исследования¹²⁹. Взаимодействие

128. Гладун В.П. Партнерство с компьютером - К.: «Port-Royal», 2000. - 128 с. – с. 3-4

129. http://ru.wikipedia.org/wiki/Человеко-компьютерное_взаимодействие

между пользователями и компьютерами происходит на уровне пользовательского интерфейса (или просто интерфейса), который включает в себя программное и аппаратное обеспечение; например, образы или объекты, отображаемые на экранах дисплеев, данные, полученные от пользователя посредством аппаратных устройств ввода (таких как клавиатуры и мыши) и другие взаимодействия. С компьютерной стороны ЧКС важны технологии компьютерной графики, операционных систем, языков программирования и среды разработки, со стороны человека - теория коммуникации, графическое и производственное проектирование, инженерия, лингвистика, социология, когнитивная психология и такие человеческие факторы как удовлетворение пользователей. Благодаря междисциплинарному характеру человеко-компьютерного взаимодействия, люди с разным уровнем и профилем подготовки вносят вклад в его успех. Иногда человеко-компьютерным взаимодействием называют как человеко-машинное взаимодействие, так и компьютерно-человеческое взаимодействие.

Стратегической задачей человеко-компьютерного взаимодействия является совершенствование познания мира и «самопознания» ЧКС, в том числе снижение барьера между человеческой когнитивной моделью и эффективным использованием возможностей компьютерных систем.

Значение ЧКС принципиально меняется по мере концентрации совокупного капитала в его нематериальных формах, переходе к экономике знаний и реализации инновационного пути развития человечества.

*ИИСУ*¹³⁰

Интеллектуальная интерактивная система управления (ИИСУ) реализуется на основе прогнозирования развития мира, фактически представляя гиперпрогностическую систему (ГПС), увязывающую прогнозы развития технологий и рынков, персоналий и социума в целом.

ГПС – сложная человеко-машинная (ЧМС) модель мира, интегрирующая известные человечеству и латентные характеристики. Предназначена для оценки последствий принимаемых решений и конструирования будущего путем корректировки настоящего и учета динамики прошлого¹³¹.

Создается как саморазвивающаяся система с учетом: витальных ресурсов, ментальных уровней, психоэмоциональных моделей, интересов и возможностей выбора решений, неявной информации. Потенциально в ГПС могут быть включены все люди земли. Гиперпрогностическая система имеет три базовые подсистемы обработки информации: сбора данных, прикладных исследований и фундаментального обеспечения. Использует дискретную, латентную и квантовую информации. Формирует информационное обеспечение и интерактивный семантический обмен. Объединяет разные виды прогнозирования. Синтезирует рекомендации устойчивого развития. Использует сетевые технологии и грид-системы, менеджмент ответственности и сетевой экспертный разум.

130. Материал раздела подготовлен совместно с В.В. Ворожихиным

131. Ворожихин В.В. Гиперпрогностическая система (ГПС) – инструмент для интерактивной интеллектуальной системы управления страной (ИИСУС)

Внедряются механизмы концентрации группового сознания и децентрализации управления, перехода к сетевой модели управления, делегированию полномочий институтам гражданского общества. Вводится сетевая полиархия – использование творческого потенциала каждого участника, сшивание экономических пространств агентов. Поддерживается диалог сознаний человечества. Обеспечивается регулируемая траектория перехода человечества в мир творчества. Выбор будущего на основе конкуренции параллельных образов будущего с социогуманитарными ценностями как основы развития 7-го технологического уклада к середине 21 века.

ГПС применяется для выявления и создания нового знания, развития единой сложной модели мира, конструирование будущего человечества. Система реализует междисциплинарную увязку информации и знаний о «мирах» – прошлого-настоящего-будущего, материального-виртуального-творческого и их связях; его многоуровневое представление - от простейших представлений до уровня знаний выдающихся умов человечества, на основе существующей и развивающейся классификации видов деятельности и групп товаров и услуг (5 трлн.). «Встраивает» в мироразвитие человека как сложную саморазвивающуюся систему с учетом: витальных ресурсов (4), ментальных уровней (8), психоэмоциональных моделей (9), спектра интересов и возможностью выбора решения. ГПС – это система исследования мира с использованием 7 млрд. человек - «исследовательских систем», каждая из которых сама является предметом исследо-

вания и развития. Сборка в единую динамическую систему мирового знания (СМЗ) субъективных моделей универсума и обеспечение условий для их взаимодействия и развития. ГПС имеет три подсистемы обработки информации: сбора данных и локальной автоматизации, прикладных исследований и фундаментального обеспечения. Использует дискретность информации, нечеткие динамическими онтологические модели и классификаторы; реальную статистику, фасетные-реляционные-меточные базы данных; расчеты реальных рисков, методов их снижения, реальной экономической эффективности - с их учетом. Формирует информационное обеспечение и интерактивный обмен подсистем и элементов ГПС, включая персоналий, на основе их информационных образов в режиме реального и расширенного времени; автоматическую генерацию и предварительную обработку гипотез; возможность работы с расширением времени и совокупностью многочисленных гетерохронных процессов. Объединяет прогнозирование - технологическое, техническое, экономическое, когнитивное, социальное; исследовательское и нормативное. Формирует рекомендации развития – глобальные, страновые, городские, отраслевые, организационные, личные; предпочтения за участие в программе развития более масштабных систем при свободе принятия решений. Использует: сетцентрические технологии на суперкомпьютерах и территориально распределенных мини-ЭВМ для моделей социально-экономических комплексов по узлам мировой социально-экономической сети, предприятиям и организациям, спецприемы глубокой

редукции моделей; скоростное переключение пределов представления по масштабам явлений и процессов, высокоскоростной человеко-машинный интерфейс с разделением каналов: машина-человек – мульти-видеоэкран с переключением масштаба наблюдения (7 млн. позиций разрешения в цветоярких кодировках на 1 экране), сенсорные и психо-эмоциональные каналы управления для каналов человек-машина; виртуализацию, мобильную составляющую, технологию «тонкий клиент», распределенные «умные» GRID-системы разных масштабов – «система-дом-сеть-город-регион-страна-мир». Применяется для: персонификации процессов регулирования, непрерывного сопровождения процессов и элементов, параллельного программирования их деятельности; снижения информационных потоков за счет персонификации в соответствии с интересами, выравнивания их объема и мощности переработки; увязки через мир творчества виртуальных и материальных миров прошлого, настоящего и будущего; регулирование социального и экономического времени за счет активизации или торможения процесса; «выведения в зону» - нечеткого и несинхронного регулирования – отражение принципа неопределенности; замыкания открытых инновационных цепочек с использованием других подсистем, снижения рисков за счет согласования скорости процессов. Развитие человечества - личностное, институционального и технологического за счет персонифицированных планов исследований и непрерывного образования на основе прогноза потребностей мироразвития, их этико-гуманитарной, социальной

и гносеологической экспертизы. Деконцентрация и децентрализация управления, переход к сетевой модели управления, определение объема делегирования полномочий институтам гражданского общества. Комплексная система общественной координации с использованием механизмов иерархии, рынка, гетерархии и культуры, становления ЧМС- и нефинансовой координации на основе глобальных системных оценок вклада в мировые ценности; реализация социальных проектов и стратегической координации деятельности предприятий, социальных групп. Сетевая полиархия – использование творческого потенциала каждого, сшивание экономических пространств агентов через систему предпочтений. Содействие самореализации желательных прогнозов и разрушения нежелательных за счет активизации эффекта Эдипа и его аналогов в экономической сфере. Индивидуальное видение в соответствии со сферами интересов, свои классификаторы для субъективных миров и словари согласования смыслов понятий. Диалог сознаний человечества. Регулируемая траектория перехода человечества в мир творчества. Формирование открытого мира человека творческого, сверхобщества творчества. Выбор будущего на основе конкуренции параллельных образов будущего с социогуманитарными ценностями как основы развития. Спецприменения – обработка сигналов «умной пыли», управление роботами ...

Ускоритель знаний FuturICT

В Европе стартовала уникальная программа FuturICT, в которой планируется объединить усилия сотен лучших ученых в Европе в 10-летней

программе с финансированием 1 000 000 000 EUR для изучения социальной жизни на Земле.

Ниже приведена информация с сайта

Сегодня мы знаем больше о вселенной, чем о нашем обществе. Настало время, чтобы использовать силу информации для изучения социально-экономической жизни на Земле и обнаружить варианты устойчивого будущего. Вместе мы сможем справиться с проблемами 21-го века, сочетая лучшее из всех знаний.

Ускоритель знаний FuturICT является невиданным междисциплинарным многопрофильным международным научным дерзанием с фокусированием на техно-социо-экономико-экологических системах.

Конечная цель флагманского проекта FuturICT понять и управлять сложными, глобальными, социально интерактивными системами, с акцентом на устойчивости и эластичности. Выявление скрытых механизмов и процессов, лежащих в основе общества, вероятно, представляется наиболее актуальной научной большой проблемой нашего века и одинаково важна для разработки новых надежных, заслуживающих доверия и адаптивных информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), основанных на социально обусловленных парадигмах.

Интеграция ИКТ, науки о сложности и социальных наук создаст парадигмы, облегчающую симбиотическую коэволюцию ИКТ и общество. Данные нашей комплексной охватывающей мир системы ИКТ будут использованы для разработки моделей технико-социально-экономических систем. В свою очередь, идеи из этих моделей будут учтены при разработке нового поколения

социально адаптивных, самоорганизующихся систем ИКТ.

FuturICT объединяет лучшие из всех соответствующих знаний (табл.14):

Таблица 14

Основные направления знаний и важнейшие участники этих направлений		
Информационно-Коммуникационные Технологии	Information Communication Technology	- Pervasive Adaptation Research Agenda Group - Consiglio Nazionale delle Ricerche ICT (CNR-ICT)
Физика	Physics	- Physics of Socio-Economic Systems Division (Ф-SOE) - COST MP0801 Physics of Competition and Conflicts
Образование	Education	- Open University (OU)
Науки о Сложности	Complexity Science	- Complex System Society - Complexity-NET - Réseau National des Systemes Complexes (RNSC)
Устойчивость	Sustainability	- Global System Dynamics (GSD) - Global System + Dynamics & Policy (GSDP) - Partnership for European Environmental Research (PEER)
Экономика	Economics	Thinking (INET)
Транспорт	Transportation	COST Transport and Urban Development (TUD) European Conference
Вычислительной Социальной Науки	Computational Social Science	European Social Simulation Association
http://www.futurict.eu/the-project/whos-involved		

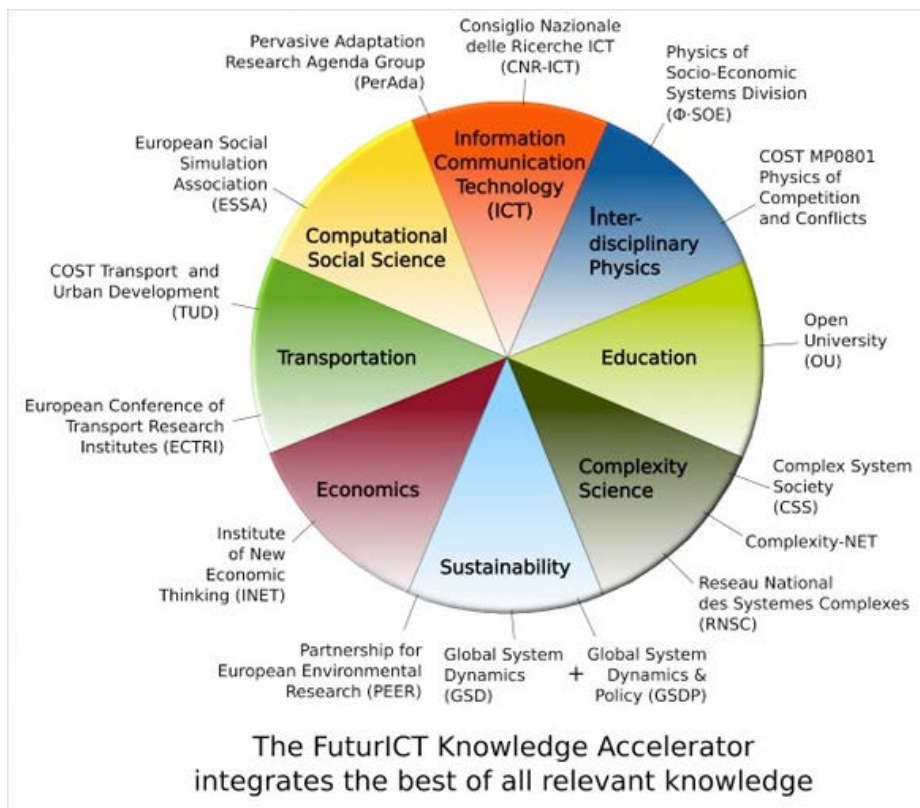


Рис. 25. Основные направления знаний и важнейшие участники этих направлений¹³²

Направления знаний определяют потоки знаний, охватывающие эти направления (рис.26):

132. <http://www.futurict.eu/the-project/whos-involved>

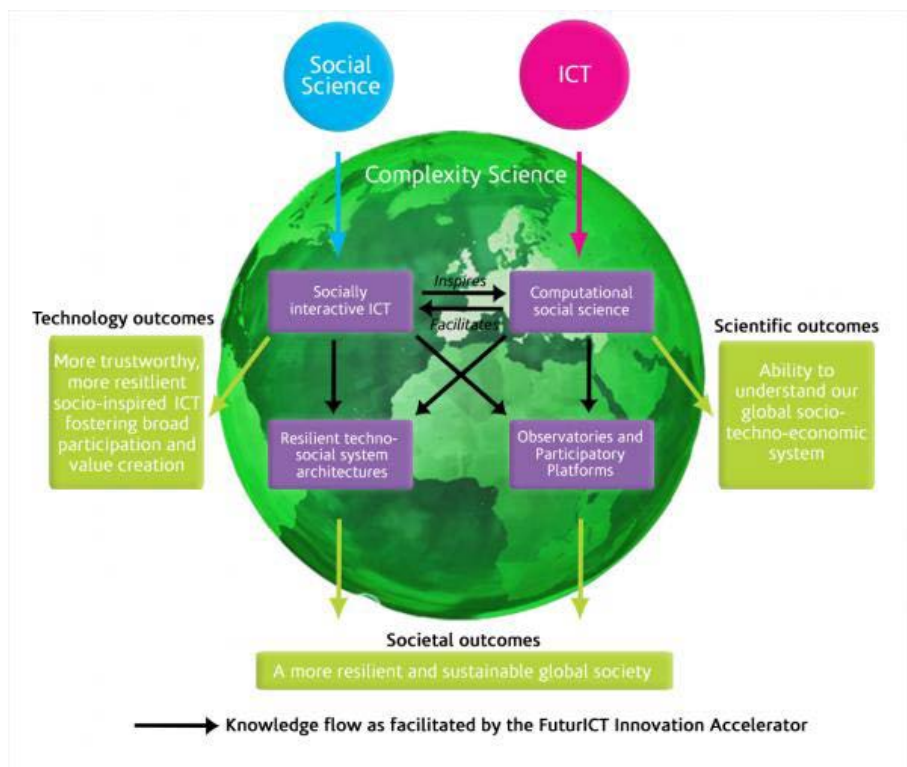


Рис. 26. Поток знаний, которому способствует
Ускоритель знаний FuturICT:

- Социальные Науки
- ИКТ
 - Социально Интерактивные ИКТ
 - Вычислительные Социальные Науки
 - Эластичные технико-социальные архитекту-
ры систем
 - Платформы научных наблюдений и участия
 - Науки о Сложности

– Научные Результаты: способность понимать нашу глобальную социо - техно-экономическую систему

– Социальные Результаты: более жизнеспособного и устойчивого глобального общества

– Технологические Результаты: более надежные, более устойчивые социально-инспирированные ИКТ, способствующие широкому участию и созданию стоимости

Среди участников 25 стран, а также два международных центра (табл. 15):

Таблица 15

Страны-участницы международного проекта					
1	Австрия	10	Испания	19	Португалия
2	Бельгия	11	Италия	20	Румыния
3	Болгария	12	Китай	21	Северный концентратор
4	Великобритания	13	Латвия	22	Турция
5	Венгрия	14	Латинская Америка	23	Франция
6	Германия	15	Литва	24	Хорватия
7	Греция	16	Люксембург	25	Чешская республика
8	Израиль	17	Нидерланды	26	Швейцария
9	Ирландия	18	Польша	27	Япония
http://www.futurict.eu/					

Выводы по главе 4

Советские крупные предприятия не были хозяйственными субъектами в полном смысле этого слова. Они лишь выполняли производственные функции, в большинстве своем выпуская отдельные узлы и комплектующие. Такие существенные функции, как инвестирование, поиск источников финансирования, маркетинг и сбыт, работа с высшим управленческим персоналом, НИОКР и другие, были отчуждены от предприятий в аппараты министерств и соответствующие отраслевые организации¹³³. Поэтому одной из главных задач приватизации в России было воссоздание корпоративной системы контроля над собственностью, которая до этого непосредственно управлялась государством через административные каналы.

Сегодня отставание в управленческих технологиях от мировых лидеров специалисты оценивают в 30-40 лет.

Не всегда попытки реализации современного корпоративного управления проходят без проблем. Под термином «корпоративное управление» мы понимаем не только отношение с внешним миром (акционеры, инвесторы, связи с общественностью и т.д.), как это все чаще принято в развитых странах, но и механизмы (процедуры) управления и контроля внутри компании, что связано с определенным этапом развития российских компаний, которые еще в достаточной степени не формализовали свои внутрикорпоративные процедуры¹³⁴.

133. Кочетков Г. Б., Сулян В. В. Корпорация американская модель. — СПб.: Питер, 2006. — 320 с ил — (Серия «Практика менеджмента») — с. 5.

134. Мясников А.Ю. Развитие систем корпоративного управления - главный стратегический ресурс Российских нефтегазовых компаний <http://www.rbsys.ru/page.php?press-centre/publications/2005/07/06/212/>

Исходя из этого понимания, мы видим существующий уровень развития корпоративного управления в российских компаниях в следующих характеристиках:

- В своей деятельности компания опирается на долгосрочные стратегии и программы, разработанные ранее и корректируемые в процессе реализации;

- Компания вышла, либо готовит выход на международные рынки капитала;

- Не менее 10% акций компании находятся в свободном обращении на фондовых рынках;

- Компания имеет, либо внедряет в настоящее время корпоративную структуру, соответствующую базовым международным стандартам, в частности, требованиям регуляторов фондовых рынков США, Великобритании, стран Евросоюза;

- В компании соблюдаются права акционеров, созданы органы управления и контроля - Совет Директоров, в который входят независимые директора, а также Комитеты при Совете - Ревизионная комиссия, Комитет по внутреннему аудиту, Комитет по вознаграждениям и назначениям, Комитет по управлению рисками и др.;

- В компании введена процедура раскрытия информации, производится регулярная подготовка отчетности по МСФО, подтверждаемая аудиторскими компаниями с хорошей репутацией;

- В компании внедрены или внедряются в настоящее время принципы корпоративной социальной ответственности.

- Компании совершенствуют систему управления, внедряя современные управленческие технологии - КПЭ (ключевые показатели эффективности), ССП (система сбалансированных по-

казателей), бюджетирования, учета, управления рисками, мотивации персонала и т.д.;

- В компании значительное распространение получают ИТ-технологии;

- В компании реализуются программы перехода к аутсорсингу сервисных функций, выделяются непрофильные активы.

Количество недооцененных активов в России продолжает оставаться высоким, объясняется наличием целого ряда нерешенных проблем в области корпоративного управления:

- Формализм и декларативность. Наличие стандартов, нормативов и институтов корпоративного управления не всегда свидетельствуют об их эффективном функционировании, так как отсутствуют реальные механизмы реализации этих инструментов, и рынок это чувствует.

- Разрыв между стратегическим управлением и операционным менеджментом. Стратегические преобразования начинаются и заканчиваются на уровне топ-менеджмента и мало затрагивают следующий уровень менеджеров и конкретных специалистов, что часто девальвирует решения топ-менеджмента, а системы управления по КПЭ (ключевые показатели эффективности) и ССП (системы сбалансированных показателей), призванные решить эту проблему, внедряются с серьезными ошибками.

- Отсутствие ожидаемого эффекта от внедрения готовых полнофункциональных автоматизированных систем управления, содержащих уже готовые модули корпоративного уровня управления, а также генераторы разнообразных отчетов, формирующихся во всевозможных стандартах,

включая признаваемые международными инвесторами, главным образом на основе EPR-решений. Очевидно, что при отсутствии внятных корпоративных стратегий и процедур управления самая передовая ИТ-инфраструктура никогда не позволит сформировать адекватную, безрисковую информационную среду для менеджмента, Совета Директоров и далее по цепочке - для акционеров, инвесторов, общественности.

- Используемые системы управления персоналом не позволяют в полной мере использовать кадровый потенциал. Так политика мотивации пока ограничивается уровнем менеджеров высшего звена, да и то зачастую менеджмент мотивируется по результатам конкретных сделок или проектов, а не по результатам деятельности компании (стоимость, эффективность и т.д.). Это приводит к расслоению менеджмента компании по квалификации и профессионализму - топ-менеджмент более мобилен и подготовлен к изменениям, а на уровне среднего и низшего менеджмента отсутствуют элементарные навыки принятия решений.

- Недостаточная публичность и открытость, особенно по сравнению с исключительной ролью нефтегазовых компаний в сегодняшней экономике РФ, не только в представлении финансовой отчетности, но и кадровой политики, взаимоотношений с общественными, государственными институтами и т.д.

Перечисленные проблемы по мнению экспертов фондового рынка отнимают не менее 50% экономической добавленной стоимости (Economic Value Added / EVA) для акционеров российских нефтегазовых компаний, являются причиной низких коти-

ровок их акций, основных индикаторов фондового рынка, по сравнению с аналогичными показателями западных нефтегазовых концернов.

Сегодня основной акцент в деятельности российских компаний должен быть сделан на дальнейшем развитии систем корпоративного управления, поскольку этот акцент является основополагающим фактором:

- повышения экономической добавленной стоимости (EVA);
- получения сбалансированной оценки со стороны инвесторов, участников фондового рынка;
- привлечения финансовых ресурсов на приемлемых условиях, схемах и стоимости долгового капитала;
- создания конкурентных преимуществ и новых стратегических возможностей;

Основные резервы в увеличении стоимости российских компаний:

1. Система управления рисками

Сегодня в целях защиты интересов акционеров перед российскими нефтегазовыми компаниями стоит более сложная задача - выявление и квалифицированная, независимая оценка всего комплекса рисков - операционных, проектных, рыночных, финансовых, валютных, политических, социальных и т.д. Основой такой системы, на наш взгляд, должна стать комплексная стратегия управления рисками, взаимосвязанная со стратегией развития бизнеса компании.

2. Внедрение систем KPI / BSC / мотивации

Сегодня уже все руководители осознали, что наличие даже очень «хороших» продуманных корпоративных стратегий недостаточно для успеха.

Нужны реальные механизмы, конвертирующие стратегические решения в повседневную деятельность всех сотрудников компании.

3. Информационные системы управления

Как было сказано выше, своя доля проблем, сдерживающих повышение эффективности корпоративного управления, приходится на информационные технологии.

Значительные инвестиции, вложенные в эту сферу российскими нефтегазовыми компаниями, нельзя назвать эффективными. Практика внедрения КИС, в том числе на основе ERP-решений показала, что в 90 процентах случаев полученный результат сильно отличается от ожидаемого. Без стратегического ядра автоматизация носит стихийный характер. Главными принципами автоматизации корпоративного управления являются разумная обоснованность направлений и степени автоматизации управления.

Практика эксплуатации автоматизированных систем управления предприятиями в России показала, что очень сложно достичь необходимого уровня интеграции подсистем.

4. Корпоративная социальная ответственность

Также нельзя недооценивать такой важный ресурс, как социальная ответственность компаний. Компании должны являться ответственными членами общества, выполнять взятые на себя обязательства перед трудовым коллективом и населением территорий, на которых они оперируют, решать наиболее острые социальные проблемы во взаимодействии с местными и региональными органами власти.

И, наконец, от компаний потребуется реализа-

ция нового комплекса корпоративных действий, дальнейшее совершенствование структуры и процедур корпоративного управления. Повышение внимания к вопросам прозрачности, раскрытия значительных объемов финансовых и нефинансовых показателей деятельности компаний - это не дань моде и не внезапная прихоть ограниченной группы заинтересованных лиц. Это объективная необходимость, осознанная в масштабах глобальной экономики.

Новые возможности развития бизнеса получают те компании, для которых создание эффективной, действующей системы корпоративного управления находится в числе главных приоритетов, реализуется с использованием современных инструментов, ориентирована на достижение глобальной конкурентоспособности и является стратегической целью:

- Создание конкурентных преимуществ и повышение конкурентоспособности на национальном и глобальном рынке;
- Формирование доверия инвесторов, ответственности в целом и привлечение внешнего финансирования (долгового и долевого);
- Создание новых стратегических возможностей;
- Рост капитализации и вовлечение всех уровней управления в создание стоимости для собственника;
- Рост инвестиционных возможностей, возможность реализации стратегий глобализации бизнеса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Корпорация, позволяющая объединить несколько заинтересованных сторон, привлечь разнообразные ресурсы и использовать информационные возможности различных источников продолжает оставаться наиболее устойчивой и гибкой формой реализации рыночных механизмов общественной координации в современных условиях глобализации и трансформации современного мира.

Ядро мирохозяйственной системы формируют около 2 тыс. ТНК, всего же в 2010 г. в мире существовало более 82 тыс. ТНК, которые контролировали свыше 807 тыс. аффилированных зарубежных филиалов.

Корпоративное управление (corporate governance) – управление деятельностью корпорации ее топ-менеджментом с учетом интересов стейкхолдеров - формируется как новое научное направление, основывающееся на динамичной практике корпоративного менеджмента (corporate management) с использованием теории систем и ситуационного подхода, процессов самоорганизации, возрастание роли человека. Корпоративное управление определяет миссию и стратегию, баланс интересов и культуру отношений корпорации, скорость ее адаптации и устойчивость к переменам.

В современных условиях качество и эффективность корпоративного управления определяет конкурентоспособность бизнеса – самого быстро развивающегося института, выполняющим

роль локомотива развития общества. Неверное построение системы корпоративного управления приводит к потере возможностей развития и используемых ресурсов, к неконкурентоспособности и потере прибыли, влияния и рынков сбыта.

Системными элементами глобальной конкурентоспособности являются новые знания (компетенции), программируемость, динамизм, мобильность, инновационность, эффективность и гиперконкурентность, которые определяют глобализационные преимущества мировых стран-лидеров. Формируется гиперконкуренция (*hypercompetition*) — интенсивная конкуренция в условиях высокой скорости инновационного развития среды, включая изменения институтов, требующая поиска новых подходов к стратегическому управлению, а также подразумевающая конкуренцию мировых акторов на всех интересующих их рынках, с периодическим изменением интересов, позиций и действий, применения в числе прочего силовых методов давления, в том числе персонифицированных — на персоналии и микроокружение лиц, принимающих решения, с использованием персональных данных.

Возникает новый тип компании, с новыми функциями, задачами и методами гиперконкурентной борьбы в глобальной экономике - «глобальные гиперконкурентные корпорации», которые становятся проводниками инноваций на глобальные рынки. Главная идея гиперконкуренции состоит в том, чтобы постоянно программировать и воспроизводить доминирующее конкурентное преи-

мущество.

Влияние глобализации на развитие корпоративного управления, проявляющегося в гармонизации систем корпоративного руководства крупнейших ТНК, усилении стратегических и контрольных функций материнской компании, разработке международных стандартов и рекомендаций по организации деятельности высшего уровня управления корпораций, повышении значения международного и государственного регулирования в данной области, особенно в условиях кризиса.

Процессы глобализации дают возможность ТНК диверсифицировать источники финансирования бизнеса и привлекать международных инвесторов. Процессы привлечения инвестиций, инвестирования и продаж сливаются в единый процесс, эффективность которого определяет интегральное качество корпоративного управления. Это приводит к усилению внимания к аспектам развития корпоративного управления, а сфера корпоративного управления распространилась за рамки деятельности совета директоров и внутренние управленческие процессы. Глобализация корпоративного управления с неизбежностью опережает процессы адаптации бизнеса к глобальным переменам.

Важнейшим и значимым элементом формирующейся инновационной системы России является совокупность корпоративных инновационных систем. Осознание сложностей управления процессом внедрения через традиционную управленческую структуру привело к созданию координирующих

управленческих структур по инновационной деятельности в рамках холдингов. Проектное управление фактически получило статус стандарта управления инновациями в компаниях. Еще одной чертой эволюции корпоративных систем управления инновациями стало выделение функции управления R&D в отдельные подразделения с одновременным повышением статуса менеджеров, ответственных за управление инновациями. На наших глазах стартовал и реализуется переход страны на инновационные рельсы развития. Государство приняло целый ряд шагов, способствующих формированию национальной инновационной системы, создало 25 региональных инновационных кластеров, систему венчурного финансирования. Развивается этап корпоративного инновационного строительства.

В России уже сформировался корпус профессиональных корпоративных управленцев, соответствующих требованиям современных корпоративных стандартов. В условиях изменения среды и нормативных документов разрыв в уровне подготовки существенно сократился.

Во внутренних документах 70% компаний из числа 50 крупнейших российских публичных компаний закреплены критерии независимости членов совета директоров. Накоплен опыт деятельности независимых директоров в условиях России - по данным Минэкономразвития, независимые директора работают лучше чиновников. В 50 крупнейших российских публичных компаниях независимые директора в среднем составляют 39% от общего числа членов совета директоров.

Создание эффективной системы корпоративного управления менее затратно, чем производственные технологии, но может дать не меньший экономический эффект за счет рационального использования финансовых и человеческих ресурсов и ценится инвесторами. Можно ожидать существенного увеличения реализации институциональных инноваций с принятием подготовленного Федерального закона о государственно-частном партнерстве. В условиях глобальной конкуренции поддержка государства, реализуемая в рамках соглашений, играет важную роль в достижении конкурентоспособности.

Организация инновационного развития в условиях ускорения НТР становится важнейшей задачей как государственного, так и корпоративного управления. Российские предприятия в условиях ограниченной или частичной конкурентоспособности вынуждены прибегать к открытым инновациям и нуждаются в государственной поддержке.

В формирующейся экономике знаний роль человека, как носителя и источника нового знания уникальна. Принципиально возрастает значение социальных аспектов отношений, как внутрикорпоративных, так и внешних. Социальная ответственность бизнеса — это влияние бизнеса на общество, ответственность тех, кто принимает бизнес-решения, перед теми, на кого прямо или косвенно эти решения влияют.

Эффективность корпоративного управления — одну из важнейших характеристик — измеряют с помощью различных инструментов: соотношения

между рыночной и балансовой стоимостью компании (MV/BV - Market Value to Book Value), рентабельности активов (ROA), рентабельности собственного капитала (ROE), роста капитализации, объёма продаж, коэффициента Тобина.

Качество корпоративного управления определяется способностью Совета директоров минимизировать напряженности и риски, связанные с различиями интересов стейкхолдеров, сохранением эффективности деятельности компании.

Результирующим итогом деятельности корпоративного управления (КУ) является успешная позиция компании на рынках, которая сегодня оценивается по признакам роста доли рынка, или стоимости компании. Улучшение этих показателей возможно только при достижении конкурентоспособности, во многом определяемом совершенством внутренних характеристик компаний и реализуемых ими стратегий.

Конкурентоспособность становится важнейшим показателем эффективности глобального производства и хозяйствования ТНК.

Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) стали сегодня основной движущей силой инновационного и экономического развития. Информация становится всё более важным активом, а компании обращают всё больше внимания на детальную информацию о своих клиентах. Крупные компании начинают управлять отношениями, а не товарами. Социальные сети в сети Интернет становятся идеальной платформой для размещения маркетинговых обращений

к клиентам. Компании вынуждены завоёвывать оптимальную долю внимания клиентов, а не максимальную долю рынка.

Ежегодно объемы хранимой информации вырастают на 40%. Управление этими растущими объемами данных - «большими данными» - становится ключевой проблемой для компаний. Разнородный огромный информационный объем невозможно проанализировать с помощью традиционных ИТ-инструментов. Это обстоятельство приведет к разделению компаний на победителей, доля которых на рынках существенно увеличится, и побежденных – они исчезнут.

Одной из главных задач приватизации в России было воссоздание корпоративной системы контроля над собственностью, которая до этого непосредственно управлялась государством через административные каналы.

Сегодня отставание в управленческих технологиях от мировых лидеров специалисты оценивают в 30-40 лет. Основной акцент в деятельности российских компаний должен быть сделан на дальнейшем развитии систем корпоративного управления, поскольку этот акцент является основополагающим фактором:

- повышения экономической добавленной стоимости (EVA);
- получения сбалансированной оценки со стороны инвесторов, участников фондового рынка;
- привлечения финансовых ресурсов на приемлемых условиях, схемах и стоимости долгового капитала;

- создания конкурентных преимуществ и новых стратегических возможностей;

Основные резервы в увеличении стоимости российских компаний:

1. Система управления рисками
2. Внедрение систем KPI / BSC / мотивации
3. Информационные системы управления
4. Корпоративная социальная ответственность
5. Дальнейшее совершенствование структуры и процедур корпоративного управления, в т.ч. повышение внимания к вопросам прозрачности.

Новые возможности развития бизнеса получают те компании, для которых создание эффективной, действующей системы корпоративного управления находится в числе главных приоритетов, реализуется с использованием современных инструментов, ориентирована на достижение глобальной конкурентоспособности и является стратегической целью:

- Создание конкурентных преимуществ и повышение конкурентоспособности на национальном и глобальном рынке;
- Формирование доверия инвесторов, ответственности в целом и привлечение внешнего финансирования (долгового и долевого);
- Создание новых стратегических возможностей;
- Рост капитализации и вовлечение всех уровней управления в создание стоимости для собственника;
- Рост инвестиционных возможностей, возможность реализации стратегий глобализации бизнеса.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Проблемы менеджмента в условиях глобализации информационного пространства: сборник докладов Международной научно-практической конференции. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургский университет управления и экономики, 2012. — 216 с.: ил.

2. Кочетков Г. Б., Сулян В. В. Корпорация американская модель. — СПб.: Питер, 2006. — 320 с ил — (Серия «Практика менеджмента»)

3. Карапетян Д., Грачева М., Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследовательской практики - проект IFC Источник: Журнал «Управление компанией» №1, 2004; <http://www.management.com.ua/strategy/str076.html>

4. Есина Р.О. Глобализация проблем менеджмента в России. // Проблемы менеджмента в условиях глобализации информационного пространства: сборник докладов Международной научно-практической конференции. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургский университет управления и экономики, 2012. — 216 с.: ил. – с. 112-113

5. Воробей О. Новые принципы управления // Проблемы менеджмента в условиях глобализации информационного пространства: сборник докладов Международной научно-практической конференции. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургский университет управления и экономики, 2012. — 216 с.: ил. – с. 182

6. Дементьева А.Г. Развитие корпоративного

управления в условиях глобализации – Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук – М.:2012, 52 с. – с. 20

7. <http://www.forbes.com/sites/scottdecarlo/2013/04/17/global-2000-methodology-how-we-crunch-the-numbers/>

8. World Investment Report 2009: UN Transnational Corporations, Agricultural Production and Development / UNCTAD 2009.- New York, Geneva, 2009. P.xxi

9. World Investment Report 2008:Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge/ UNCTAD, UN.- New York, Geneva, 2008. P.10.

10. World Investment Report 2012: Towards a New Generation of Investment Policies / UNCTAD 2012. URL: <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Full-en.pdf>

11. Кони́на Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук, М.:2009, 57 с

12. Флегонов К.А. Транснациональные корпорации в условиях глобальной конкуренции (на примере Франции) Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук, М.:2012,22 с.

13. World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge / UNCTAD, UN .-New York, Geneva, 2008. P.17.

14. Мясликов А.Ю. Развитие систем корпоративного управления - главный стратегиче-

ский ресурс Российских нефтегазовых компаний <http://www.rbsys.ru/page.php?press-centre/publications/2005/07/06/212/>

15. Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну/ Пер. с нем. В. Седелника и Н. Федоровой; Послесл. А. Филиппова. - М.: Прогресс-Традиция, 2000. — 384 с.

16. Мотозова К.А. Информационное пространство и развитие организации// Проблемы менеджмента в условиях глобализации информационного пространства: сборник докладов Международной научно-практической конференции. — СПб.: Издательство Санкт-Петербургский университет управления и экономики, 2012. — 216 с.: ил. – с. 145-148

17. Левкевич М Дарвин ошибался: эволюция взялась за людей всерьез http://rnd.cnews.ru/reviews/index_science.shtml?2013/03/26/523620_2

18. Дятлов С. А. Инновационная гиперконкурентность в мировой экономике Статья подготовлена при финансовой поддержке РГНФ, проект № 10-02-00375а.

19. 7th CII International Corporate Governance Summit – KPMG, CII, 2011, 24 p

20. Международная декларация по итогам Московского Международного форума инновационного развития «Открытые инновации», Март, 2013, 12 с. – с.4-5 [www. forinnovations.org](http://www.forinnovations.org) / info@forinnovations.org

21. Субботин А.К Гиперконкуренция и эффективность управления: Анализ экономики стран-лидеров современного мира: Взгляд из Рос-

сии / Предисл. В.Л.Макарова. - М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2012. - 288 с.

22. Innovation and commercialization 2010: McKinsey Global Survey results// McKinsey Quarterly. Aug. 2010. – URL: http://www.mckinseyquarterly.com/Innovation_and_commercialization_2010_McKinsey_Global_Survey_results_2662

23. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Эффективность корпоративного управления и обеспечение инновационного развития в условиях вступления России в ВТО (на примере Республики Коми) – с.5. <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2011/2011-4/24/24.htm>

24. http://ru.wikipedia.org/wiki/Иновационный_территориальный_кластер

25. Проект Межгосударственной программы Евразийского экономического сообщества «Создание системы развития инновационного предпринимательства государств - членов Евразийского экономического сообщества (Евразийской инновационной системы)» Инновационный Союз Российской Федерации

26. Франчук В.И.: Недостатки национальных проектов и программ и необходимость перехода к проблемно-ориентированному планированию и управлению <http://viperson.ru/wind.php?ID=291195>

27. Аполлонов А.В. Механизмы управления рисками и доходностью венчурных инновационных проектов АВТОРЕФЕРАТ диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук Москва, 2012 год – 24 с. – с.2

28. Глобальное управление наукой - доклад

Группы экспертов по вопросам глобального управления науки к науке, экономике и обществу управление, Генеральный директорат по научным исследованиям, Европейская Комиссия, Люксембург: Бюро официальных публикаций Европейских Сообществ, 2009 - 44 с.

29. <http://www.bibliotekar.ru/biznes-43/61.htm>

30. Н.И.Комков, С.Ю. Ерошкин Методические основы прогнозирования технологического развития // ИП РАН. -М., 2006.- С. 176-208.

31. Корноухова Н.А. Инновационное развитие корпоративного управления

32. Рогачев М.Б. Инновации в корпорациях – Презентация лекции 4 – Первая Дубненская молодежная школа «Управление инновациями» 17 октября 2009 г. – с.7

33. Беркун С. Откуда берутся гениальные идеи? 10 мифов об инновации. — СПб.:Питер, 2011. — 208 с.: ил.

34. The Global Technology Revolution-2020 -MG475-4– RAND-Corporation,2006, 44 p.

35. Дементьева А.Г. Развитие корпоративного управления в условиях глобализации – Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук – М.:2012, 52 с

36. Пищулин О.В. Независимый директор в глобально конкурентоспособной компании – Тезисы доклада на конференции «Социально-экономические и психологические проблемы управления» - Москва, 23-25 апреля 2013 г

37. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd., 1992 г., 1992 г., 90 p., - п. 4.1.

38. FTSE: К небольшим относятся компании, которые в течение года, непосредственно предшествующего отчетному, попадали в индекс ниже FTSE 350

39. The UK Corporate Governance Code - Кодекс корпоративного управления Великобритании, 2010 г., раздел Б, п. Б.1.2.

40. A challenging role Non-executive director survey, 2011, 40 p / Опрос неисполнительных директоров (Великобритании), PwC, 2011

41. Spencer Stuart Board Index (2011 г)

42. Совет директоров: практика подбора, номинирования и избрания директоров в российских компаниях, ПрайсвотерхаусКуперс - PwC, 2012, 47 с .

43. <http://www.weforum.org/gender-parity/3d-diverse-director-database>

44. <http://www.europeandirectors.org/>

45. Кодекс корпоративного поведения (одобрен на заседании Правительства Российской Федерации от 28 ноября 2001 г., Протокол № 49)Глава III, п. 2.2.2.

46. <http://www.bakertillyrussaudit.ru/ru/publications/experts/1245-20110118010117>

47. Российский Кодекс корпоративного управления

48. Совет директоров: практика подбора, номинирования и избрания директоров в российских компаниях, ПрайсвотерхаусКуперс - PwC, 2012, 47 с

49. Шихвердиев А.П., Вишняков А.А. Эффективность корпоративного управления и обеспечение инновационного развития в условиях вступления России в ВТО (на примере Республики Коми)

50. Проект Федерального закона «О государственно-частном партнерстве»

51. Воробьёв Ю.Л. Коммуникативное взаимодействие гражданского общества и структур публичной власти как управленческий процесс - Архив - м.:2008, 36 с

52. Рогачев М.Б. Инновации в корпорациях – Презентация лекции 4 – Первая Дубненская молодежная школа «Управление инновациями» 17 октября 2009

53. Белов В.Г, Пищулин О.В. Социальная ответственность компаний в социальном государстве - М.: ФАЗИС, 2009; 84 с.

54. Кони́на Н.Ю. Конкурентоспособность транснациональных корпораций в условиях глобализации - Автореферат диссертации д.э.н., М.:2009, 57 С.

55. М.А. Никитенкова Инновационная деятельность ИКТ-корпораций США в условиях глобализации// Россия и Америка в XXI веке, №2, 2012

56. http://events.cnews.ru/events/about/big_data__vozmojnost_ili_neobhodimost.shtml

57. Презентация Попова Мария Big Data: возможность или необходимость

58. Презентация Табаков Вадим SAP HANA: от операционных вопросов ИТ к реальным преимуществам в бизнесе

59. Презентация Золотарев Сергей, Большие Данные. Многие в них уже поверили, но пока лишь немногие на них зарабатывают...

60. Презентация Шмид Александр, Big Data: Революция в области философии и технологий принятия корпоративных решений

61. Шмид А. Заметки о Big Data <http://www.ec->

leasing.ru/publ/detail.php?ID=66

62. Презентация Гимранов Ринат In-memory Data Management. Возможности и влияние на информационные системы крупного предприятия

63. Презентация Лядов Кирилл, Кто найдет сокровища в Больших Данных?

64. Богатина Е.М. Управление взаимодействием корпоративного центра и бизнес-единиц в интегрированных структурах - Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Москва – 2012, 22 с.

65. Соловьев М.М. Автоматизированные системы, менеджмент и корпоративное управление: логика разделения и развития // Менеджмент в России и за рубежом, 2005, №5, стр. 9-22.

66. Березовский С. Как выбрать систему автоматизации управления предприятием http://www.iteam.ru/publications/it/section_54/article_1930

67. Тарасевич Е.И. Автоматизация управления недвижимостью: три шага к успеху, 27 с. www.spbgpu-dreem.ru, 2010.

68. http://www.valmaster.ru/download/automation_of_management.pdf

69. Лекции по корпоративным информационным системам <http://gendocs.ru/v3339/?download2=1>

70. <http://www.intuit.ru/departament/itmngt/entarc/8/2.html>

71. http://en.wikipedia.org/wiki/Decision_support_system

72. <http://www.smart-edu.com/upravlenie-znaniyami/upravlenie-znaniyami.html>

73. Гаврилова Т. А., Григорьев Л.Ю. Разработка

корпоративных систем управления знаниями

74. http://www.iteam.ru/publications/human/section_55/article_4407/

75. Гаврилова Т. Веремьев В. Управление знаниями как корпоративная стратегия автоматизации

76. http://kmtec.ru/publications/library/authors/uz_corp_strateg_autom.shtml

77. European Corporate Governance Report 2011: Challenging Board Performance. P. 37.

78. KFC100 : New directors and new directions at America's most valuable / Korn/Ferry International, 2011. P. 8.

79. Пудова Л.Д. Стратегии управления развитием инновационного потенциала корпоративных образований

80. <http://ohrana.ru/articles/3424/>

81. <http://www.cossa.ru/articles/149/17700/>

82. <http://www.nedelya.ru/view/83061> <http://lenizdat.ru/articles/1093748/#1>

83. Ларичев О.И., Петровский А.Б. Системы поддержки принятия решений: современное состояние и перспективы развития // Итоги науки и техники. М.: ВИНТИ, 1987. Т. 21, с. 131-164

84. <http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%D0%>

85. <http://tpl-it.wikispaces.com/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%8B+>

86. http://www.polymedia.ru/sistemnaya-integratsiya/situatsionnye-tsentry/?utm_source=yandex&utm_medium=cpc&utm_campaign=polymedia.ru&_openstat=ZGlyZWN0LnlnbmRleC5ydTs0NzM0NzQxOzcxMDA5ODA0O3lnbmRleC5ydT

87. <http://www.stinscoman.com/situationcenter>
88. Литвак Б.Г. Экспертные технологии в управлении. - М.: Дело, 2004
89. Сетевая экспертиза. 2-е изд. / Под ред. чл.-к. РАН Д.А. Новикова, проф. А.Н. Райкова. - М.: Эгвес, 2011. - 166 с.
90. <http://arhidoka.ru/>
91. Гладун В.П. Партнерство с компьютером - К.: «Port-Royal», 2000. - 128 с. – с. 3-4
92. http://ru.wikipedia.org/wiki/Человеко-компьютерное_взаимодействие
93. Кочетков Г. Б., Сулян В. В. Корпорация американская модель. — СПб.: Питер, 2006. - 320 с ил - (Серия «Практика менеджмента») - с. 5.
94. Мясников А.Ю. Развитие систем корпоративного управления - главный стратегический ресурс Российских нефтегазовых компаний <http://www.rbsys.ru/page.php?press-centre/publications/2005/07/06/212/>

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР
«ЭТНОСОЦИУМ»
Журнал «ЭТНОСОЦИУМ и межнациональная культура»
входит в перечень ВАК АН РФ

В составе редакционного совета ведущие государственные, общественные деятели, выдающиеся российские и зарубежные ученые. В работе журнала участвуют все регионы России, страны Латинской Америки, Китая, Европы. Журнал распространяется во всех органах государственной власти России (во всех регионах), в посольствах зарубежных стран и за рубежом.

ИЗДАТЕЛЬСТВО ОСУЩЕСТВЛЯЕТ:
создание, регистрация, издание и продвижение журналов и альманахов;
помощь во всех вопросах, в том числе в юридических, бухгалтерских, арендных, кадровых.
Редакционная подготовка
(литературное и техническое редактирование), дизайн.
Рецензенты и оппоненты, доктора наук и профессора.
Издаем книги, монографии, авторефераты, учебные пособия и др. на высоком уровне, нужным тиражом!

- В процесс выпуска книги входит:
- * допечатная доработка(по желанию автора)
 - * редактирование;
 - * корректура;
 - * подготовка электронного макета;
 - * присвоение ISBN;
 - * присвоение кодов УДК, ББК и авторского знака;
 - * разработка дизайна обложки;
 - * печать тиража (различными способами: офсет, цифра);
 - * передача 16 экземпляров в Книжную палату;
 - * рассылка готового тиража по территории РФ.

Все изданные нами книги проходят рецензирование и квалифицированную предпечатную подготовку.

www.etnosocium.ru
тел: +7 (495) 708-30-00
e-mail: etnosocium@mail.ru

Пищулин О.В.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ И ИННОВАЦИОННОГО
РАЗВИТИЯ**

Наш сайт: www.etnosocium.ru

E-mail: etnosocium@mail.ru

Необходимую научную литературу

Вы можете приобрести на сайте www.knigadom.com

Оригинал-макет подготовлен

Международным издательским центром «ЭТНОСОЦИУМ»

Отпечатано в типографии

Международного издательского центра «ЭТНОСОЦИУМ»,

105066, Москва, Спартаковская ул., д. 19, стр. 3.

Зам. гл. ред. С.В. Чапкин

Корректор Ф.Э. Вайс

Дизайн и верстка Н.Э. Архипова, Д.Д. Шестерина

Бумага офсетная № 1. Гарнитура Minion Pro.

Формат 60х90/16. Тираж экз. 500 Усл. п. л. 20,525