

УДК 338.24 + 332.1  
ББК 65.291.2 + 65.04  
С 56

**Совершенствование стратегического управления корпорациями и региональная инновационная политика: материалы Рос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Пермь, 6 декабря 2012 г.) / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2012. – Т. 2. – 145 с.: ил.**

ISBN 978-5-7944-2047-0 (Т. 2)  
ISBN 978-5-7944-2045-6

Настоящий сборник включает материалы, представленные участниками конференции для обсуждения.

Публикуемые статьи отражают актуальные проблемы совершенствования стратегического управления корпорациями и проблемы формирования региональной промышленной политики как части национальной экономической политики, выступающей важнейшим фактором стимулирования перехода российской экономики к инновационной постиндустриальной модели развития.

Сборник адресован научным и практическим работникам, аспирантам и специалистам, занимающимся вопросами стратегического управления корпоративными образованиями, разработки и реализации региональной промышленной политики, нацеленной на ускорение перехода экономики на инновационный путь развития.

УДК 338.24 + 332.1  
ББК 65.291.2 + 65.04

*Печатается по решению ученого совета экономического факультета Пермского государственного национального исследовательского университета*

#### **РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:**

Дмитренко Н.Г., директор Черкасского института банковского дела УБД Национального банка, Украина;  
Домошницкий А.И., декан факультета естественных наук, зав. кафедрой математики и информатики Университетского Центра Самарии, Ариэль, Израиль;  
Красильников Д.Г., д.п.н., проф., зам. зав. каф. государственного и муниципального управления ПГНИУ, директор РИНО ПГНИУ;  
Красимир Марков, д.т.н., директор Института информационных технологий и приложений, с.н.с. Института математики и информатики Болгарской академии наук, Болгария;  
Макарихин И.Ю., д.ф.-м.н., ректор Пермского государственного национального исследовательского университета;  
Мерзлов И.Ю., к.э.н., доцент кафедры менеджмента ПГНИУ, управляющий филиалом «Пермский» ЗАО «ГЛОБЭКСБАНК»;  
Правдюк Н.Л., д.э.н., проф., проректор по научной работе Винницкого национального аграрного университета, Украина;  
Пыткин А.Н., д.э.н., проф., директор Пермского филиала Института экономики УрО РАН;  
Раджабов Р.К., д.э.н., проф., Таджикский государственный университет коммерции, Таджикистан;  
Татаркин А.И., академик РАН, директор Института экономики УрО РАН;  
Тихомиров Л.И., генеральный директор ООО «Парма-Телеком»;  
Тартаковский А.М., министр промышленности, инноваций и науки Пермского края.

#### **РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:**

Гершанок Г.А., д.э.н., проф. каф. менеджмента и маркетинга ПНИПУ;  
Загоруйко И.Ю., д.э.н., старший научный сотрудник Пермского филиала Института экономики УрО РАН;  
Кириленко В.И., д.э.н., проф. ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени В.Гетмана», г. Киев;  
Красильников Д.Г., д.п.н., проф., зам. зав. каф. государственного и муниципального управления ПГНИУ, директор РИНО ПГНИУ;  
Магданов П.В., к.э.н., доц. каф. менеджмента ПГНИУ;  
Максимов В.П., д.ф.-м.н., проф. каф. информационных систем и математических методов в экономике ПГНИУ;  
Мальшев Ю.А., д.э.н., профессор, зав.каф. экономической теории и отраслевых рынков ПГНИУ;  
Микрюков Р.А., начальник управления методологии проектного управления ООО «Парма-Телском»;  
Молодчик А.В., д.э.н., проф., директор РМЦПК, зав.каф. менеджмента и маркетинга ПНИПУ;  
Ощепков А.М., к.э.н., ст.преподаватель каф. менеджмента ПГНИУ;  
Прудский В. Г., д.э.н., проф., зав. каф. менеджмента ПГНИУ, гл. редактор;  
Пыткин А.Н., д.э.н., проф., директор Пермского филиала Института экономики УрО РАН;  
Салимянова И.Г., к.э.н., проф., Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет.

Ответственный редактор Демин Г.А. Технический редактор Пьянкова А.Д.

*Оргкомитет конференции выражает глубокую признательность за организационную и финансовую поддержку Министерству промышленности, инноваций и науки; Институту Экономики УрО РАН (Пермский филиал); Пермскому национальному исследовательскому политехническому университету.*

ISBN 978-5-7944-2047-0 (Т. 2)  
ISBN 978-5-7944-2045-6

© Пермский государственный национальный исследовательский университет, 2012

## СОДЕРЖАНИЕ

### **Секция 2. Проблемы теории и практики инновационного, стратегического и проектного управления в корпоративных образованиях**

<b>Бешлык В.Э.</b> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	5
<b>Буторина О.В., Останина Т.С.</b> ОЦЕНКА ХАРАКТЕРА ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	10
<b>Гершанок А.А.</b> ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ.....	16
<b>Дюльберова Д.А., Ашихмина Н.Е., Бабушкина А.В.</b> ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В ИННОВАЦИОННО РАЗВИВАЮЩЕМСЯ РЕГИОНЕ.....	18
<b>Дюльберова Д.А., Субоч А.Д.</b> УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНА.....	20
<b>Жданов М.А.</b> ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРОЕКТАМИ КАК САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ МЕНЕДЖМЕНТА.....	23
<b>Загоруйко И.Ю., Ширин В.И.</b> ОЦЕНКА ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА И ЕГО ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ..	28
<b>Загоруйко И.Ю., Эстерлейн Ж.В., Голубцов В.Г.</b> СТРУКТУРНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ.....	31
<b>Киченко Л.П., Михайлов К.В.</b> ОПТИМИЗАЦИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЕГО СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ.....	37
<b>Магданов П.В.</b> ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СССР.....	41
<b>Попова Е.С.</b> ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И ЕЕ ВЛИЯНИЯ НА РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА .....	52
<b>Толстоброва Н.А., Толстобров А.А.</b> ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ЗАКАЗЧИКА С ПОДРЯДЧИКОМ В УСЛОВИЯХ МУЛЬТИПРОЕКТНОГО ПРОЦЕССА СТРОИТЕЛЬСТВА БАЗОВЫХ СТАНЦИЙ СОТОВОЙ СВЯЗИ.....	65
<b>Эстерлейн Ж.В., Батуева Н.В.</b> ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ ОСОБЕННОСТИ.....	72

предприятие применяет метод определения выручки по моменту отгрузки товаров и предъявления покупателю расчетных документов).

Информационное обеспечение анализа с помощью косвенного метода – отчетность и данные главной книги, то есть здесь движутся от отчетности, которая, как известно, составляется лишь периодически. Кроме того, агрегированность данных в отчетности в известной степени влияет на точность расчетов по косвенному методу. Последовательность процедур метода такова.

Анализ целесообразно начинать с оценки изменений в отдельных статьях активов предприятия и их источников. Далее нужно делать корректировки к данным различных счетов, влияющих на размер прибыли. Это влияние может быть разнонаправленным. В основе корректировки лежит балансовое уравнение, связывающее начальное сальдо и конечное сальдо, дебетовые и кредитовые обороты.

Так, по счету «Расчеты с покупателями и заказчиками» уравнение будет иметь вид: «Обороты по кредиту = обороты по дебету – (начальное сальдо – конечное сальдо)».

Если конечно сальдо больше начального, то есть за период произошло увеличение задолженности покупателей, то реальный денежный поток был ниже зафиксированного в форме №2 «Отчет о прибылях и убытках» на величину разницы конечного и начального остатка и эта разность должна быть исключена из величины чистой прибыли.

Уменьшение дебиторской задолженности иначе влияет на прибыль. Так, по счету «Расчеты по авансам выданным» балансовое уравнение будет иметь вид: «Обороты по дебету = обороты по кредиту + (конечное сальдо – начальное сальдо)».

Положительная разница исключается из чистой прибыли и наоборот. По аналогичной схеме производится корректировка других активных счетов «Материалы», «Товары» и др.

Операции на пассивных счетах имеют обратный механизм воздействия на движение денежных средств. Оборот по кредиту счетов износа основных средств и нематериальных активов надо добавить к сумме чистой прибыли.

Результат от прочей реализации возникает, как правило, вследствие продажи различных видов имущества. В форму №2 попадает сальдо счетов 47, но движение денежных средств возникает лишь при операциях по кредиту, поэтому дебетовый оборот нужно добавить к сумме чистой прибыли. По кредиту счета 47 отражают стоимость оприходованных товарно-материальных ценностей, оставшихся после ликвидации основных средств: прибыль растет, но движения денежных средств нет, поэтому эта сумма должна быть исключена из чистой прибыли[1].

#### Список литературы

1. И.А.Бланк, «Финансовый менеджмент», 2-е изд., перераб. и доп. - К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. — 656с.
2. Э. Хелферт, «Техника финансового анализа», изд: Питер, 2003 — 640 с.

*И.Ю. Загоруйко, д.э.н., к.ю.н.*

*Ж.В. Эстерлейн, к.ю.н., доцент*

*Пермский филиал Института экономики УрО РАН, г. Пермь*

*В.Г. Голубцов, д.ю.н.*

*Пермский Государственный Национальный Исследовательский Университет, г.Пермь*

## СТРУКТУРНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Структурные принципы лежат в основе создания системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности. Организаторские функции включают дробление задач на более мелкие подзадачи, перегруппировку этих задач во взаимосвязанных подразделениях, назначение руководителя каждого подразделения и передачу ему прав и ответственности и, наконец, соединение подразделений цепью целевых команд. Рассмотрим более подробно каждый из основных принципов организации управления.

1. Принцип разделения труда. Согласно А. Файолю, разделение и специализация труда - естественный способ произвести больше продукции с лучшими качественными характеристиками, прилагая те же усилия.

2. Принцип единства цели и руководства. Виды работ, которые появляются в результате разделения труда, должны быть скоординированы и направлены к единой цели. Процесс группировки задач по определенным признакам называется департаментализацией.

3. Принцип соотношения централизации и децентрализации. Принцип утверждает, что для каждой ситуации существует оптимальный баланс между централизацией и децентрализацией.

4. Принцип власти и ответственности. Этот принцип утверждает, что должна существовать связь между ответственностью руководителя и той властью, которой он наделен. Желательная связь состоит в равенстве этих двух факторов.

5. Принцип цепи. Естественный результат применения предыдущих четырех принципов - создание соподчиненной цепи руководителей от высших звеньев управления до низших уровней. Цепь - это путь для вертикальных связей в организации. Соответственно все связи от низшего уровня должны пройти через каждого руководителя в цепи команд.

Рассмотренные выше пять принципов определяют главные вопросы, требующие решения при создании структуры задач и власти. Они не являются подробно фиксированными правилами, а лишь намечают ведущие направления в деятельности руководителей.

Принципы процесса сосредоточены на действиях руководителей, направляющих деятельность организации, особенно когда руководители общаются с подчиненными. Справедливость руководителей рассматривается как основной фактор побуждения наемных работников к добросовестному выполнению своих задач. Принцип справедливости отражен и в справедливом вознаграждении. Этот принцип гласит, что оплата труда должна соответствовать объему и качеству выполненной работы.

Принцип дисциплины относится к практике заключения стабильных соглашений между производственной организацией и ее наемными работниками. При этом должно предусматриваться применение санкций в случае невыполнения соглашений. Применение санкций должно осуществляться в соответствии с принципом справедливости и подчинения личных интересов общим. Это означает, что в конфликтных ситуациях общие интересы должны превалировать над интересами индивидуума.

Согласно принципу единства команд руководитель никогда не должен демонстрировать свое превосходство в общении с подчиненными или нарушать цепь команд. Считается, что любой исполнитель должен подчиняться только одному начальнику. Такая связь и взаимодействие учитываются при формировании организационных структур.

Принципы конечного результата определяют желаемые характеристики организации. Хорошо спланированная и направленная деятельность организации должна характеризоваться порядком и стабильностью.

При моделировании организационной системы управления развитием промышленного сектора экономики моногорода применяется термин «организационная система», а не «организация», поскольку «организационная система» промышленного сектора экономики моногорода «организует» целенаправленное взаимодействие «организаций» - предприятий и инфраструктуры промышленного сектора экономики региона.

Система (от греч. - целое, составленное из частей; соединение) - множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство.

По Л.А. Блюменфельду [1], системой можно назвать такую совокупность элементов, в которой:

- заданы связи, существующие между этими элементами;
- каждый элемент внутри системы является неделимым;
- с миром вне системы она взаимодействует как целое;
- при эволюции во времени совокупность будет считаться одной системой, если между ее элементами можно провести однозначное соответствие.

Можно добавить также такие свойства системы как:

- состоит из иерархии подсистем более низких уровней;
- имеет вертикальные и горизонтальные связи между внутренними элементами и внешним окружением;
- является подсистемой систем более высокого порядка;
- сохраняет общую структуру при изменении внешних условий и внутреннего состояния;
- наличие входных переменных;
- наличие выходных переменных;

- внутренняя последовательная или параллельная переработка информации.

Наиболее общая характеристика системы состоит в описании всей совокупности величин, определяющих ее поведение.

Существенной характеристикой системы является степень ее организованности.

Организованность (упорядоченность) системы определяется степенью ее отклонения от максимально неупорядоченного состояния системы элементов, находящейся в равновесии.

Сложность организации системы обеспечивается степенью разнообразия ее элементов и связей между ними, а также их множественностью, т.е. достаточной структурной и функциональной сложностью [5].

Любая достаточно сложная система, будь то естественная или искусственная, характеризуется иерархической структурой. Поэтому иерархии являются предметом исследований в самых разных областях науки – в биологии, экономике, технике, управлении и др.

Как правило, работы по менеджменту содержат разделы, посвященные описанию различных организационных структур. Но, с другой стороны, отсутствуют конструктивные рекомендации, позволяющие построить наилучшую структуру для конкретной организации. Различного рода теории управления социально-экономическими системами детально исследуют двухуровневые системы, а относительно многоуровневых рекомендуется декомпозировать их на набор двухуровневых. Примеры можно продолжать и далее - в каждой предметной области имеется набор частных моделей с достаточно ограниченной сферой применения.

Структура организационной системы – это совокупность информационных, управляющих, технологических и других связей между участниками организационной системы. Связи отражают различные взаимоотношения между элементами (обмен информацией, сообщение управляющих воздействий, поставки продукции и т.д.). Существуют горизонтальные и вертикальные связи. Горизонтальные связи – это связи между агентами, а вертикальные – между агентами и центром.

Двухуровневым системам присущи все важные свойства, характерные всем организациям:

- иерархичная структура;
- приоритет действий центра;
- наличие несовпадающих целей у центра и агентов.

Реальные организации являются многоуровневыми. Наиболее часто в организациях используются следующие типы структур управления [7]:

- линейная структура управления;
- линейно-функциональная структура управления;
- матричная структура управления.

Интересы любого субъекта: агента или центра - описываются целевой функцией (или функцией полезности, функцией предпочтения). Значения целевой функции позволяют сравнивать различные альтернативы. Если есть два действия из множества допустимых действий, то лучшим будет то, которое обеспечивает большее значение целевой функции.

Исследователи констатируют, что математика пока не смогла предложить простой и универсальной модели, которая позволяла бы в рамках минимальных предположений сравнивать различные структуры и искать оптимальную иерархию. Существующие модели либо являются слишком частными и не могут претендовать на универсальность, либо не удовлетворяют критерию простоты потому, что возникающие в них задачи дискретной оптимизации обладают колоссальной вычислительной сложностью и не позволяют анализировать свойства оптимального решения в зависимости от исходных параметров.

Тем не менее, в работе А.А. Воронина и С.П. Мишина [2] сформулирован подход, удачно сочетающий «универсальность» и «простоту». С одной стороны, постановка задачи об оптимальной иерархической структуре, как задачи о поиске ориентированного ациклического графа, минимизирующего заданный функционал, охватывает множество частных задач как теории управления организационными системами, так и теории связи, теории массового обслуживания и др. (не говоря уже о том, что данная задача представляет интерес сама по себе - по крайней мере, для специалистов по дискретной математике). С другой стороны, полученные результаты позволяют во многих случаях (выделяемых такими свойствами функционалов как выпуклость, вогнутость и др.) сразу указывать класс иерархий, содержащий в себе оптимальную. Чрезвычайно привлекательной выглядит также возможность постановки и решения некоторых задач оптимизации изменения структур - их динамики во времени.

Как отмечает Д.А. Новиков в предисловии, данная работа показывает возможность и целесообразность создания, развития и применения единого подхода и формального аппарата оптимизации иерархических структур во многих предметных областях.

Поэтому целесообразно рассматривать концептуальные аспекты моделирования организационной системы управления развитием промышленного сектора экономики региона в целом с позиции оптимизации иерархических структур, поскольку иерархическая структура управления развитием промышленного сектора экономики моногородов в современных условиях далеко не оптимальна.

Моделирование организационной системы управления развитием промышленного сектора экономики моногородов должно базироваться на методологии синтеза оптимальных иерархических структур. Иерархические структуры используются при описании различных систем: технических, организационных и т.п. Структура организационных систем описывает взаимодействие людей в различных сферах деятельности. Поэтому проблема ее оптимизации представляет, в данном случае, особый интерес в связи с тем, что организационные системы подчиняются, с одной стороны, известному человеческому произволу, с другой - объективным общесистемным закономерностям.

Обычно модели организационных систем включают в себя «поведение» отдельных элементов, подсистем и системы в целом, которое связано с некоторой целенаправленностью, математически формулируемой как задача оптимизации некоторой целевой функции. В связи с этим, иерархичность структуры, то есть определенная соподчиненность элементов и подсистем, является важнейшим свойством организационной системы [6].

Проблема синтеза иерархической структуры является, пожалуй, наименее разработанной. Общие проблемы исследования структуры организационных систем обсуждаются чаще всего лишь на качественном уровне, а количественные модели носят частный характер. Большинство их авторов описывают допустимые множества структур и критерии их выбора исходя из содержательных интерпретаций. Поэтому в результате исследования вырабатываются более или менее обоснованные рекомендации по выбору той или иной «типовой» структуры для конкретной организации в конкретных условиях. С одной стороны, такой подход позволяет исследовать проблему выбора оптимальной структуры организационной системы как часть общей задачи управления, с другой - ограничивает полученные результаты рамками конкретной содержательной интерпретации. Кроме того, в подавляющем большинстве моделей рассматриваются только древовидные структуры, тогда как структура многих, в особенности «больших», систем имеет более сложный вид (например, имеет место множественное подчинение).

Таким образом, актуальная проблема поиска универсальных закономерностей строения организационных систем остается практически вне поля зрения. Это сдерживает развитие таких «динамических» направлений теории организационных систем, как устойчивость, самоорганизация, развитие, эволюция, освоенных классической динамикой.

Актуальным является создание математических моделей, позволяющих рассчитывать динамические характеристики структуры организационной системы.

Следует отметить, что задачи структурной динамики организационных систем естественным образом связаны с появившимся в последнее десятилетие интересом к проблеме «устойчивого развития». В различных науках этот термин и сама проблема трактуется по-разному, однако, общее их содержание сводится, по существу, к задачам структурной динамики социоприродных систем: структурной устойчивости, механизмам и способам структурных преобразований, самоорганизации, управлению развитием и т.п. [3].

Выбор структуры, оптимальной в динамике, является ключевой проблемой в некоторых моделях «устойчивого развития» организационных систем. Вопрос о выборе критерия оптимальности в динамике для организационных систем не имеет однозначного решения. В отсутствии исчерпывающего прогноза изменений внешней среды, постановки оптимизационных задач неизбежно включают в себя элементы эмпирики.

Динамическая оптимизация напрямую связана и с проблемой выбора оптимального числа уровней иерархии в зависимости от внешних условий.

Внешними условиями моделирования организационной системы управления развитием промышленного сектора экономики являются цели и задачи развития региона и, соответственно, промышленного сектора его экономики. Как правило, они конкретизируются в принимаемой органами власти региональной промышленной политике и реализуются в региональных целевых программах развития промышленности.

Разработка систем территориального управления таких как организационная система управления развитием промышленного сектора экономики моногорода требует описания объектов управления, определения основных (существенных) факторов, характеризующих социально-экономическую обстановку в регионе, оценки этих факторов, создания механизмов разработки и реализации региональных программ развития. Решение этих задач сталкивается с трудностями, предопределенными особенностью объекта управления. В отечественных исследованиях рассматривается ряд таких особенностей. Применительно к промышленному сектору и экономике территориального образования в целом, необходимо выделить следующие:

- трудности описания процессов в строго формализованном виде;
- комплексность показателей, входящих в структуру объекта управления;
- иерархическая структура объекта управления;
- многовариантность управления;
- дефицит достоверной исходной информации.

Одной из основных задач при разработке организационной системы управления развитием промышленного сектора экономики моногорода является оценка состояния промышленного сектора экономики моногорода, как существующего, так и желательного. Чтобы управлять его развитием, необходимо в первую очередь оценить, где мы находимся и куда мы хотим попасть. В последнее время большое распространение для построения обобщенных оценок объектов самого различного типа получил подход, основанный на использовании дерева целей.

В сфере промышленной политики органы государственной власти вынуждены экспериментировать в поисках приемлемых и эффективных форм прямого и косвенного регулирования, творчески осваивая мировой опыт с учетом меняющейся обстановки и определяющих факторов. Надежным ориентиром для разработчиков концепций и программ промышленного развития являются методологические основы системного проектирования. Системная методология предполагает определение следующих элементов системы: цели (приоритеты), задачи, субъект, объект, этапы (стратегический, тактический), методы, инструменты (средства), формы, отношения координации и субординации, механизм (модель). При этом принципиальное значение имеет учет социокультурного и исторического контекста проектируемых мер.

В соответствии с теорией управления организационными системами в модели организационной системы управления развитием промышленного сектора экономики моногорода могут быть задействованы следующие механизмы управления (рис. 1):

- управление составом промышленного сектора экономики моногорода;
- управление структурой промышленного сектора экономики моногорода;
- институциональное управление (управление ограничениями и нормами деятельности);
- мотивационное управление (управление предпочтениями и интересами);
- информационное управление (управление информацией, которой обладают участники на момент принятия решений, управление последовательностью получения информации и определение на этой основе стратегий участниками).



Рис. 1. Механизмы управления организационной системы управления развитием промышленного сектора экономики моногорода

Исходя из процессуальных компонентов, присущих любой деятельности [4], можно выделить виды, компоненты и четыре основные функции организационной системы управления развитием промышленного сектора экономики моногорода (табл. 1).

Таблица 1

Виды, компоненты и основные функции организационной системы управления развитием промышленного сектора экономики моногорода

Виды управления	Компоненты управления			
Процессное управление (функции)	планирование	организация	стимулирование	контроль
Проектное управление (фазы проекта)	концепция	разработка	реализация	завершение
Управление деятельностью	управление целями	управление технологией	управление мотивами	управление результатами

В конце 1980-х - начале 1990-х годов американский ученый Д. Норт, ставший впоследствии лауреатом Нобелевской премии по экономике, опубликовал целую серию работ, имеющих непосредственное отношение к обоснованию роли и принципов функционирования организаций. По мысли Д. Нортона, рынок - это сложное и неоднозначное явление. Он представляет собой структуру, охватывающую различные институты: законы, правила игры и, что наиболее важно, определенные кодексы поведения, типы отношений и связей. Институты, согласно Д. Норту, - это набор правил, процедура соответствий, моральное и этическое поведение индивидуумов в интересах максимизации дохода. Институты - это разработанные людьми формальные (законы, конституции) и неформальные (договоры и добровольно принятые кодексы поведения) ограничения, а также факторы принуждения, структурирующие их взаимодействие. Все вместе они образуют побудительную структуру общества и экономики. Институциональное развитие экономики происходит под влиянием взаимодействия между институтами и организациями, когда первые определяют «правила игры», а вторые являются «игроками». Новые институты, согласно Норту, появляются, когда общество усматривает возможность получения дохода, который не может быть получен в условиях сложившейся институциональной системы.

Принципиальное значение и актуальность сохраняют выводы из теории новой институциональной экономики, сформулированные Д. Нормом. Главное состоит в том, что чрезвычайно трудно, да и практически недостоверно, анализировать переход от плановой экономики к рыночной без институционального подхода к проблемам и событиям. Суть выводов сводится к следующему.

1. Если законы могут быть изменены в течение короткого времени, то неформальные нормы меняются постепенно. Именно такие нормы создают легитимную основу для действия законов, а революционные изменения последних часто приводят к результатам, отличающимся от ожидаемых. Страны, которые принимают законы, пригодные для других экономических условий, для других неформальных норм и побудительных факторов, приобретают совсем не то направление развития, что имеют государства, откуда эти законы заимствованы.

2. Функционирование экономики в значительной степени определяется государственным устройством, формирующим экономические законы, создающим и обеспечивающим эффективные права собственности и влияющим на политику развития. При этом существует объективная необходимость соблюдения определенных условий:

- политические институты сохраняют стабильность, если их поддерживают организации, заинтересованные в их неизменности;
- для успешного осуществления реформ необходимо изменение институциональной системы;
- модификация норм поведения, поддерживающих и легитимизирующих новые законы, является длительным процессом, и при отсутствии такого побудительного механизма государственное устройство не может быть стабильным;
- в долгосрочной перспективе экономический рост требует разработки законов и правил;
- неформальные ограничения иногда (но в краткие периоды) могут обеспечивать экономический рост даже при неблагоприятных или нестабильных законах.

3. Эффективные политико-экономические системы формируют гибкие институциональные структуры, способные переживать шоки и перемены и являющиеся фактором успешного развития. Однако формирование этих систем является результатом длительного процесса; создание же

эффективных систем, рассчитанных на краткосрочную перспективу, требует в каждом случае специальных исследований и разработок.

Как правило, государственные организации испытывают серьезные трудности при формулировании стратегии. Обычно стратегические документы, изложенные на пятидесяти страницах, в большинстве своем их содержат определение основного предназначения организации (миссии), общей ее концепции (видения), а также список программ и инициатив - и ни слова о результатах, которых организация намеревается достичь. Здесь необходимо четко уяснить предупреждение Майкла Портера о том, что стратегия - это не только то, чего компания намеревается достичь, но также четкое определение того, чего делать не следует. Особенно это касается государственных организаций.

#### Список литературы

1. Блюменфельд Л.А. Решаемые и нерешаемые проблемы биологической физики. - М., УРСС, 2002.
2. Воронин А.А. Мишин С.П. Оптимальные иерархические структуры. - М.: ИПУ РАН, 2003.
3. Воронин А.А. Устойчивое развитие – миф или реальность? // Математическое образование. 2000. №1(12). С. 59–67.
4. Друкер П. Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2000.
5. Новиков Д.А. Типология задач управления организационными структурами / Материалы международной научной конференции «Современные сложные системы управления». - Старый Оскол: СТИ, 27–29 ноября 2002. С. 110–115
6. Шагова А.А. Переходный период: от градостроительства к градоустройству. // Территориальное планирование.- 2009. №6 (24).
7. Щитинский В.А. Градостроительство в условиях экономического кризиса. // Мир строительства и недвижимости. №30, 2009.

*Л.П. Киченко, к.э.н. доцент*

*К.В. Михайлов, аспирант*

*Пермский Государственный Национальный Исследовательский Университет, г. Пермь*

### ОПТИМИЗАЦИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЕГО СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ

Существующие в отечественной практике процессы планирования и контроля проектов на многих предприятиях могут быть охарактеризованы как неудовлетворительные, требующие перехода на более современные системы управления. Это вызвано тем, что в большинстве компаний пока не сложились, и не закрепились практика успешной работы таких основных процедур управления проектами как формализация идей, расчет экономической эффективности проектов, их ранжирование, отбор в портфель и т.д.

Одной из ключевых проблем, имеющих место в настоящее время на предприятиях, реализующих в своей деятельности проектный подход, является выбор из множества проектов того ограниченного числа, которые имеют наибольший потенциал, и могут обеспечить компании качественный рывок в ее развитии. Как известно, проекты в таком случае конкурируют между собой за ограниченные ресурсы, что вызывает необходимость осуществления оценки каждого из проектов, и выбора, по тем или иным критериям, наиболее оптимальных. Практика показывает, что наиболее действенным механизмом, способствующим решению данной проблемы, является применение портфельного подхода к управлению проектами. Данный подход способствует формированию сбалансированного портфеля проектов, заведомо, исключая проекты, имеющие низкую ценность для компании. Предприятия в таком случае могут более эффективно осуществлять свою деятельность, оперативно адаптироваться к изменяющимся экономическим и другим внешним условиям, а также своевременно реагировать на риски, возникающие при реализации проектов. Вместе с тем, при формировании портфеля проектов, зачастую основное внимание уделяется финансовой стороне вопроса – тому, насколько тот или иной проект будет финансово успешен и окупаем, а также рассматриваются риски, которые сопровождают его реализацию [1, с. 49], в то время как другие критерии оценки уходят на второй план. Безусловно, финансовая ценность проекта и учет рисков занимают важное место при принятии решения о его реализации и включении проектов в общий портфель, однако зачастую данное решение принимается, основываясь только на этих показателях. В