

## ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

**Официальное издание Международного научно-исследовательского  
института проблем управления**

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИЗДАТЕЛЬСКИЙ СОВЕТ

**Т.АШБОТ**

**Ш.БАТ-ЭРДЭНЕ**

**Е.ВЕЛИХОВ**

**С.ЕМЕЛЬЯНОВ**

**Н.КОЙЧЕВ**

**А.КУЛЕШОВ**

**А.РОДРИГЕС**

АССОЦИИРОВАННЫЕ ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИИ

Институт экономики

Национальной Академии наук Республики Армения;

Академия управления при Президенте Республики Беларусь;

Международная кадровая академия (Украина);

Союз Немецкой Экономики в РФ;

Представительство немецкой экономики в РФ

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ ЖУРНАЛА

**Михаил КРУК — председатель совета,**

доктор экономических наук

**Олег ВИХАНСКИЙ,**

доктор экономических наук

**Маргарита МЕЛЬНИК,**

доктор экономических наук

**Юрий ЕМЕЛЬЯНОВ,**

кандидат технических наук

**Вадим ЯКОБС,**

кандидат технических наук

**Владимир БОКСЕР,**

действительный член Европейской академии естественных наук

**Эдуард КОРОТКОВ,**

доктор экономических наук

**Виктор КРИВОВ,**

доктор экономических наук

**Никита ПИПКО,**

кандидат экономических наук

**Дмитрий СОРОКИН,**

доктор экономических наук

Шеф-редактор

**Анна МАЛАЯ**

**Журнал «Проблемы теории и практики управления» входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендуемых ВАК для публикации основных научных результатов диссертаций на соискание ученой степени доктора и кандидата наук**

**Учредитель**

**ООО «Международная Медиа Группа» © «Проблемы теории и практики управления»**

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия

Регистрационное свидетельство: ПИ № ФС 77-22848 от 26 декабря 2005 г.

При использовании и воспроизведении материалов в любой форме разрешение редакции и ссылка на журнал обязательны

Подписка в Российской Федерации: индексы журнала в каталоге «Роспечать»:

для индивидуальных подписчиков 70732, 47106

для организаций 70952, 47107

в каталоге «Агентство подписки и розницы» 40772

Для зарубежных подписчиков агентство «МК-ПЕРИОДИКА»

Тел. +7 (495) 681-57-15

**Адрес редакции:**

101000, Москва, почтамт, а/я 104

**Тел.: (495) 166-18-04, 166-19-64**

**www.uptp.ru**

Формат 70x100/16. Объем 8,0 печ.л.

Печать офсетная

**Цена в розницу свободная**

Отпечатано в ордена Трудового Красного Знамени

Типографии им. Скворцова-Степанова

ФГУП Издательство «Известия»

Управления делами Президента Российской Федерации

Генеральный директор Э.А. Галумов

127994, ГСП-4, г. Москва, К-6, Пушкинская пл., д. 5

Контактные телефоны: 694-36-36, 694-30-20,

e-mail: izd.izv@ru.net

Заказ 7382

Подписано в печать 26.07.07

\*\*\*\*\*

## СОДЕРЖАНИЕ N 08/2007

### ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА: СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА

**Виктор Ивантер**

Факторы роста российской экономики.....8

*В ближайшие два–три года средние темпы роста ВВП России могут составить 7,5–8%. При этом сырьевые отрасли в силу естественных ограничений не смогут прибавить больше 3%. Это означает, что основная доля будет обеспечена перерабатывающими и обрабатывающими отраслями, где темпы роста должны приблизиться к двузначным цифрам. Понятно, что эти отрасли сейчас находятся на низком базовом уровне, но все же именно они станут основой экономического роста.*

### КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

**Андрей Петросьян**

Глобализация металлургического рынка.....14

*Развитие мировой металлургии приведет к появлению двух–трех мегакомпаний с производственными мощностями свыше 100 млн т и соответствующей капитализацией. Укрупнение корпоративных объединений диктуется объективными условиями развития мировой экономики, процессами глобализации, выдвигающими на первый план требования к стандартизации и унификации производства товаров и услуг, а также всей системы управления.*

## УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ

**Алексей Суховский**

Государственное регулирование социальной сферы в развитых странах Запада.....23

*Современная политика инвестиционного развития социальной сферы включает важнейшие инструменты достижения оптимального соотношения между хозяйственной эффективностью и социальной справедливостью, экономической целесообразностью и социальным выравниванием, интенсивными и экстенсивными факторами экономического роста. Она позволяет учитывать интересы населения различных регионов, не выходя при этом за рамки единой государственной стратегии и федеральных законов.*

## УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ

**Елена Броило**

Финансовая стабилизация организаций Республики Коми и применение факторинга.....35

*Преодоление кризиса неплатежеспособности организаций во многом зависит от грамотного составления и применения программ антикризисного управления. Ведущая роль в таких программах принадлежит широкому использованию внутренних механизмов и резервов финансовой стабилизации.*

**Татьяна Шубина**

Унитарные предприятия: финансовое планирование и финансовый контроль.....41

*Рассмотренная автором система управления финансами унитарного предприятия опирается на положения, что его финансовая деятельность ориентирована на достижение запланированных показателей и обеспечение сохранности имущества, переданного в хозяйственное ведение. При реализации финансовой политики, направленной на достижение стратегических целей развития предприятия, используется метод финансового контроля, с помощью которого выявляются отклонения фактических данных от плановых.*

**Татьяна Козенкова**

Трансфертные цены в группе компаний.....49

*Система внутрифирменных цен способствует оптимизации общей величины налога на прибыль, таможенных пошлин. Она эффективно используется для перераспределения части доходов между дочерними предприятиями, функционирующими в странах с разными экономическими условиями налогообложения.*

## ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

**Ирина Гусева**

Алгоритм построения модели контроллинга оперативного.....59

*Алгоритм построения комплексной модели контроллинга на предприятии предусматривает внедрение двух его систем – оперативной и стратегической. Работа эта очень сложная и трудоемкая, связана с учетом множества факторов и нуждается в разработке подходов и методов продвижения изменений без нарушения работоспособности предприятия в целом. Недооценка этого элемента может привести к параличу существующих механизмов управления.*

## КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

## **Виктор Дементьев**

Корпоративные планы как инструмент корпоративного управления в компаниях с государственным участием.....68

*Возможность сочетать централизацию управления с децентрализацией собственности придает управляющим компаниям особую привлекательность в рамках производственно-технологических комплексов со сложной структурой собственности. В этих условиях обеспечить реальную управляемость может договоренность государства с акционерами других предприятий, где государство не располагает контрольными пакетами акций, о передаче функций их исполнительного органа холдингу как управляющей компании.*

## **Ирина Ивашковская, Мария Пономарева, Александр Сеттлз**

Деятельность советов директоров и стратегическая эффективность компаний.....76

*Новый подход к оценке роли советов директоров в достижении компаниями эффективности корпоративной стратегии, оцененной через экономическую прибыль, представляет собой перспективный аналитический инструментарий, который может быть использован в исследованиях компаний, находящихся на разных стадиях их жизненного цикла. В случае применения моделей с фиксированными индивидуальными эффектами зависимость экономической прибыли от качества корпоративного управления наиболее выражена.*

## **МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ**

### **Светлана Калюгина**

Сущность и необходимость углубления социализации менеджмента на отечественных предприятиях. 88

*Взаимодействие руководителей и сотрудников должно быть ориентировано на повышение роли человеческого фактора в организации и управлении предприятиями. Такая социализация управления может быть достигнута на основе диффузного распределения управленческих полномочий и ответственности среди всех субъектов производства: собственников, менеджеров, специалистов и рабочих, а также вследствие изменения менталитета руководителей.*

## **ПРЕДПРИЯТИЕ**

### **Владимир Дресвянников, Ольга Лосева**

Стратегическое управление процессами функционирования, совершенствования и развития предприятия.....93

*Стратегическое управление должно не только определять общую концепцию бизнес-деятельности предприятия, но и объединять все специализированные подсистемы управления. Интеграция трех организационных процессов – функционирования, совершенствования и развития – с помощью набора инструментов менеджмента способствует повышению экономической деятельности предприятия и обеспечивает ему лидерство.*

### **Альвина Шилкина**

Постоянное улучшение деятельности компании: концепции и методы.....102

*Улучшение деятельности компании должно происходить постоянно. Однако даже в рамках отдельных подразделений всегда и везде это делать невозможно. Каждый раз*

будет стоять задача выбора приоритетов и распределения ресурсов, которые ограничены. Поэтому правильный выбор объектов улучшения во многом определит эффективность затрат и позволит определить, какова будет отдача от вложений и приведут ли достигнутые результаты к намеченным целям.

**Марина Предводителяева, Ольга Балаева**  
Управление организациями сферы услуг: формирование сервисной системы.....111

*В условиях активного развития «сервисной экономики» появляются новые, инновационные, виды услуг, изменяются технологии предоставления традиционных, что ставит сервисные организации перед необходимостью адаптации к быстро изменяющимся условиям. В связи с этим формирование системы обслуживания становится одним из важнейших стратегических аспектов. Практическое использование рассмотренных в статье подходов придает этому процессу определенную структурированность и комплексность, обеспечивает менеджеров реальными инструментами управления.*

## НАУЧНАЯ ЖИЗНЬ

Государственно-частное партнерство: проблемы и решения.....119

*Обзор материалов специализированной конференции на тему «Финансовые и правовые механизмы государственно-частного партнерства в России», состоявшейся 20 июня 2007 г. В числе участников этого форума были представители Администрации Президента и Правительства России, Федерального Собрания, руководители региональных и муниципальных органов власти, международных и российских банковских и предпринимательских структур и научных центров.*

## ECONOMIC POLICY: STRATEGY AND TACTICS

**Victor Ivanter**  
Growth Factors of Russian Economy.....8

*In the next two or three years, average growth rates of Russian GDP may achieve 7.5 to 8% whereas – due to natural limitations - raw extracting branches would not be able to outstrip a 3% rate. It means that the main share would be produced by processing and manufacturing sectors where growth rates should approach two-digit indicators. Of course, these branches have now a low base level, but, they will be fundamental for economic growth.*

## CONCEPTUAL BASES OF MANAGEMENT

**Andrei Petrosyan**  
Globalization of Metallurgy Market.....14

*The development of world metallurgy will promote the evolvement of two or three mega-companies with the capacity of more than 100 mln t as well as relevant capitalization. Objective development conditions of world economy and globalization processes moving the requirements of standardization and unification of goods and services production as well as of the entire management system to the forefront dictate the process of enlarging corporate associations.*

## SOCIAL DEVELOPEMNT MANAGEMENT

**Alexei Sukhovsky**

State Regulation of the Social Sphere in Western Developed Countries.....	23
---	----

*Modern policy of investment development in the social sphere implies major tools to attain an optimal proportion of economic efficiency and social justice, economic expediency and social leveling, intensive and extensive economic growth factors. It helps consider the interests of the population in various regions without exceeding the bounds of common government strategy and federal laws.*

## FINANCIAL MANAGEMENT

### **Elena Broilo**

Financial Stabilization of the Komi Republic Organizations and Factoring Application.....	35
---	----

*The insolvency crisis of organizations can in many aspects be coped with by means of a competent design and by applying anti-crisis management programs. Broadly used internal mechanisms and reserves of financial stabilization play the leading role in these programs.*

### **Tatyana Shubina**

Unitary Enterprises: Financial Planning and Financial Control.....	41
--	----

*The system of unitary enterprise financial management researched by the author is based on the presumption that the financial operation of the enterprise is oriented at planned indicators and the safety of property in economic use. When applying financial policy aimed at strategic development goals of an enterprise the financial control method is applied to identify deviations of actual data from the planned.*

### **Tatyana Kozenkova**

Transfer Prices in a Group of Companies.....	49
--	----

*The system of intra-firm prices provides for optimizing the aggregate amount of the income tax and customs duties, it is effectively applied to redistribute a part of incomes between subsidiaries operating in countries with varying economic conditions of taxation.*

## INFORMATION TECHNOLOGIES

### **Irina Guseva**

The Algorithm of Operative Controlling Model Formation.....	59
---	----

*The algorithm of a complex controlling model in an enterprise envisages implementing its two systems, operative and strategic. Algorithm creation is hard and labour-intensive, a multitude of factors have to be considered, approaches and methods elaborated to promote changes without disrupting the performance of the enterprise at large. If this element is undervalued existing management mechanisms may be paralyzed.*

## CORPORATE MANAGEMENT

### **Victor Dementyev**

Corporate Plans as Leverage of Corporate Management in Companies with Government Participation.....	68
---	----

*The chance to combine centralized management and property decentralization makes managing companies particularly attractive within the framework of production and technology complexes with a diversified property structure. Under these conditions an agreement between the state and the shareholders of other enterprises (in which the state does not exercise the controlling interest) on transferring competences of their executive body to a holding company as managing company can provide for real manageability.*



<b>Irina Ivashkovskaya, Maria Ponomaryova, Alexander Settles</b>	
The Board of Directors Activities and the Company Strategic Efficiency.....	76

*The new approach to evaluate the role of the board of directors in efficient corporate strategy of companies assessed by economic profit, is a promising analytical instrument that might be used in analyzing companies on different stages of their life cycle. In case models with fixed individual effects are applied the dependence of economic profit on the quality of corporate management is most clearly expressed.*

## MANAGEMENT AND MARKETING

<b>Svetlana Kalyugina</b>	
The Essence and Necessity to Deepen Management Socialization in National Enterprises.....	88

*The interaction of CEOs and employees should be oriented at a higher role of the human factor in organizing and managing enterprises. This management socialization can be achieved on the basis of diffuse distribution of management competences and responsibilities among all production agents - proprietors, managers, experts and workers - as well as by changing the mentality of CEOs.*

## ENTERPRISE

<b>Vladimir Dresvyannikov, Olga Loseva</b>	
Strategic Management of Enterprise Operation, Improvement and Development Processes.....	93

*Strategic management should not only define the general concept of enterprise business operation but also combine all specialized management subsystems. Integration of three organization processes – operation, improvement and development – with the help of a set of management tools facilitates better performance of an enterprise and secures its status as a leader.*

<b>Alvina Shilkina</b>	
Constantly Improving Company Performance: Concept and Methods.....	102

*Improving company performance should be a permanent process, however it is unreal everywhere and always even at the level of individual divisions. Every time the choice of priorities and limited resources distribution is a task to be solved, therefore the right choice of improvement areas will in many aspects determine cost efficiency and allow to recognize which will be the return on input and whether the results achieved will lead to the goals set.*

<b>Marina Predvoditeleva, Olga Balaeva</b>	
Managing Servicing Organizations: a Service System Formation.....	111

*Under conditions of an intense development of 'service economy' new and innovative service types evolve, technologies of producing traditional services change which compels servicing organizations to adjust to rapidly changing conditions. That is why servicing system formation turns into a most important strategic issue. Practical application of approaches researched in the paper attaches certain structurization and complexity to the process, provides managers with real management tools.*

## SCIENTIFIC LIFE

<b>State-Private Partnership: Problems and Solutions.....</b>	<b>119</b>
---	------------