

Издается с 1983 г.

4/2009

Выходит 12 раз в год

www.uptp.ru

ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЖУРНАЛ

Официальное издание

Международного научно-исследовательского института проблем управления

МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ИЗДАТЕЛЬСКИЙ СОВЕТ

Т.АШБОТ
С.ТУМУР-ОЧИР
Е.ВЕЛИХОВ
С.ЕМЕЛЬЯНОВ
А.ИВАНОВ
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
Игорь КОСТИКОВ,
доктор экономических наук
Дмитрий СОРОКИН,
член-корреспондент РАН

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

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА: СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА

8 Александр Дынкин

Мировой кризис – импульс для развития инноваций

В теории управления есть понятие «провокация кризиса», т. е. искусственное создание кризисных условий, при которых предприятие вынуждено использовать инновации и благодаря этому выходит на качественно новый уровень. Сегодня нет нужды в таких искусственных построениях – кризис уже бушует, и большинство антикризисных мер, принятых в ведущих странах, направлено на стимулирование инновационной активности.

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ

16 Андрей Петросьян, Мария Мусатова

Корпоративная интеграция: оценка слияний и поглощений

На основе анализа экономических моделей по тестированию слияний и поглощений и их результатов можно выбрать зависимые и некоторые независимые переменные, характерные для российских условий. Количественная оценка влияния этого процесса на интенсивность интеграционных операций представляется наиболее возможным направлением эконометрических исследований.

30 Екатерина Панова

Этапы мотивационного аудита

Отсутствие четких механизмов увязки и оценки данных мотивационного аудита ведет к тому, что данный вид контроля становится крайне зависимым от профессиональных и личностных качеств членов аудиторской команды. Уровень общетеоретической подготовки аудитора, широта его кругозора в области мотивации и управления персоналом отражаются на качестве мотивационного аудита.

35 Александр Соколов

Дифференцированные страховые премии как эффективный инструмент оценки риска

Применение предлагаемого метода оценки дифференцированных премий позволяет формулировать выводы о схожести уровней риска для банков разных классов. Если показатели наблюдаемого банка схожи с данными обанкротившихся кредитных учреждений, то для него должна быть применена максимальная страховая премия. В противном случае ее следует уменьшить. Подобные изменения в дальнейшем могут потребовать модификации этой системы.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

45 Марина Бобылева

Корпоративная система электронного документооборота: этапы внедрения и уровни зрелости

Внедрение системы электронного документооборота – не единовременный акт, а процесс, охватывающий ряд этапов. Эффективность применения системы на последующих стадиях зависит от достижения ею различных уровней зрелости, которые характеризуются не только технологическими параметрами, но и ее способностью взаимодействовать с другими корпоративными информационными системами, задействованными в автоматизированных бизнес-процессах.

ИНВЕСТИЦИИ И ИННОВАЦИИ**56 Константин Павлов**

Инвестиции и инновации интенсивного и экстенсивного типа:
макрэкономический подход

Выделение инвестиций и инноваций интенсивного и экстенсивного типа позволяет давать более точную оценку их влияния на процессы интенсификации общественного воспроизводства. Важно также в общей структуре инвестиций и инноваций выделять удельный вес каждой из этих двух групп. Целесообразность такой классификации объясняется возросшей актуальностью использования интенсивных методов хозяйствования.

69 Ольга Мелитонян, Юлия Михеенко

Стратегически значимые факторы развития хозяйствующей единицы

Для выработки эффективной стратегии предприятие обязано разработать стратегию своего развития, содержащую комплекс необходимых мер по достижению желаемого состояния. Но даже наиболее удачные и интересные замыслы останутся на бумаге до тех пор, пока не будут подкреплены стратегическими ресурсами и конкурентными преимуществами, уникальными для данного бизнеса или региона.

75 Азиз Мустафаев

Инвестиционно-инновационная система
агропромышленного комплекса

Выравнивание технико-технологической отсталости отраслей АПК и переход на новые формы рыночного функционирования тесно связаны с решением ряда задач. Среди них – достижение нестационарного темпа развития инвестиционно-инновационных процессов, повышение роли бюджетного финансирования аграрных предприятий, формирование институциональных, законодательных и финансовых основ хозяйствующих субъектов, устранение межотраслевых противоречий.

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ**83 Александр Ковалев, Оксана Козлова**

Стратегический менеджмент, или менеджмент стратегий

Неудачи подстерегают менеджмент не при разработке стратегии организации, а в процессе ее претворения. В условиях неопределенности главным препятствием становится поиск одновременного решения двух сложных задач – управление рисками и обеспечение поддержки стратегических действий персонала. Все это возможно только при слаженной работе всей управленческой команды и преобладании гибкого предпринимательского мышления менеджеров.

88 Клавдия Дрогобыцкая

Эволюция и модификация дивизиональных
организационных структур

Эффективность дивизиональных структур сохраняется только в рамках частного сектора, что подтверждается широким использованием этого механизма подавляющим большинством крупнейших организаций мира. Однако в силу своей незавершенности и неустойчивости эта организационная схема устройства компаний все время модифицируется под влиянием факторов внешней среды и новых тенденций развития.

96 Евгений Шуремов, Дмитрий Заложнев

Модель комплексной оптимизации закупок и продаж товаров

Проблемы оптимизации закупок и сбыта товаров до сих пор рассматривались как относительно независимые задачи. Предложенный авторами подход позволяет решать эти задачи в едином комплексе. В результате пользователь может оценить характер изменения маржинальной прибыли при трансформации объемов закупаемого товара, сделать вывод об адекватности сформированных функций характеру изменения описываемых показателей.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

102 Ольга Ижбулатова, Евгений Дуданов

Стратегическое управление человеческими ресурсами организации

Успех стратегии достижения конкурентных преимуществ организации обусловлен степенью поддержки ее со стороны персонала. Поэтому основной целью компании должно стать развитие человеческого потенциала. Исходной информацией для разработки этой стратегии являются данные об этапе жизненного цикла организации, отнесении бизнес-стратегии и стратегии конкурентных преимуществ к тому или иному виду в соответствии с классификацией, предложенной авторами.

ПРЕДПРИЯТИЕ

109 Власта Тутарова, Александр Калитаев, Светлана Файнштейн

Управление движением полуфабрикатов на складах металлургических предприятий

Повышение эффективности оперативного управления материальными ресурсами связано с отказом от каких-либо жестких ограничений по принципу «можно все, только это будет стоить очень дорого». Деятельность по выявлению стоимости операции между двумя объектами должна иметь значение эвристической оценочной функции, с помощью которой начисляются штрафы и премии по всем параметрам операции.

115 Елена Зубарева

Оперативный учет и контроль качества строительной продукции

Эффективный учет и контроль за ходом строительного производства достигается путем сбора и систематизации сведений о дефектах, браке, рекламациях. Своевременное выявление нарушений нормативных требований обеспечивает возможность принятия мер по устранению и предупреждению дефектов и позволяет устранить недостатки в установленные сроки и в полном объеме.

ДИСКУССИИ И ОБСУЖДЕНИЯ

121 Антикризисная программа: курс на инновационное развитие

Мировой экономический кризис мог бы не заставить российские власти врасплох хотя бы потому, что о серьезных проблемах внутри страны и вне ее эксперты предупреждали давно. Что нужно сделать для выхода из кризиса? Ответ на этот вопрос попытались дать участники постоянно действующего «круглого стола» «Экономический рост России», организованного Вольным экономическим обществом России и Институтом экономики РАН.

CONTENTS

4/2009

ECONOMIC POLICY: STRATEGY AND TACTICS

8 Alexander Dynkin

The World Crisis: An Impetus to Develop Innovation

In management theory there is a notion of crisis provocation meaning artificial setting up of critical conditions under which the enterprise is compelled to apply innovation, thus attaining a qualitatively higher level. Today there no need for such artificial constructions, the crisis is already raging and the majority of anti-crisis measures adopted in leading countries are aimed at stimulating innovation.

FINANCIAL MANAGEMENT

16 Andrei Petrosyan, Maria Musatova

Corporate Integration: Assessing Mergers and Acquisitions

By analyzing economic models of testing mergers and acquisitions and their outcomes one can select dependent and some independent variables typical for Russian conditions. The quantitative evaluation of how this process impacts on the intensity of integrational operations seems to be the most likely direction in econometric research.

30 Yekaterina Panova

Stages of Motivation Audit

If clear mechanisms to link and assess motivation audit data are not available this type of control becomes extremely dependent on professional and personal qualities of auditing team members. The auditor's overall theoretical credentials, his outlook range in the sphere of personnel motivation and management are reflected in the quality of motivation audit.

35 Alexander Sokolov

Differentiated Insurance Premiums as an Efficient Instrument of Risk Evaluation

Application of the proposed method of evaluating differentiated premiums helps formulate conclusions on the similarity of risk levels for banks of various classes. If the indicators for the bank under observation are similar to the data of bankrupt credit institutions, a maximal insurance premium should be paid to the former. Otherwise it should be reduced. Such changes might demand modification of the system in the future.

INFORMATION TECHNOLOGIES

45 Marina Bobilyova

The Corporate System of Electronic Data Processing: Stages of Implementation and Levels of Maturity

Implementation of electronic data processing system is not a one-time act but a process of several stages. The efficiency of applying the system on subsequent stages depends on the variety of maturity levels achieved, which are characterized not only by technological parameters but also by the system's ability to interact with other corporate information systems in use in automated business processes.

INVESTMENTS AND INNOVATIONS

56 **Konstantin Pavlov**

Investment and Innovation of Intensive and Extensive Type: A Macroeconomic Approach

Singling out investment and innovation of intensive and extensive type helps more precisely evaluate their impact on social reproduction intensification processes. It is also important to detach the share of every one of them within the general investment and innovation structure. This classification is feasible to be introduced due to the growing topicality of applying intensive economic methods.

69 **Olga Melitonyan, Yulia Mikheyenko**

Strategically Important Development Factors of an Economic Unit

For the strategy to be efficient the enterprise should design its development strategy including in it a set of measures necessary to achieve the desired condition. However, even most successful and interesting ideas will remain on paper if not backed by strategic resources and competitive advantages, unique for the given type of business or region.

75 **Aziz Mustafaev**

The Investment-Innovation System of an Agroindustrial Complex

Overcoming technical and technological underdevelopment of the agroindustrial complex and its transition to new forms of market operation are closely connected with solving several tasks, among them those of achieving a nonstationary development rate of investment and innovation, raising the role of budgetary financing of agricultural enterprises, laying the institutional, legislative and financial fundamentals for economic agents, eliminating inter-branch contradictions.

MANAGEMENT AND MARKETING

83 **Alexander Kovalyov, Oksana Kozlova**

Strategic Management or Management of Strategies

Failures are lurking management not during the process of designing the strategy of the organization but in the process of its realization. In conditions of uncertainty the search for a simultaneous solution of two complicated tasks – risk management and support of strategic actions of the personnel – turn into the main barrier. This is viable only in case of a well-coordinated work of the entire managerial team and a prevailing flexible business mentality of managers.

88 **Klavdia Drogobyskaya**

The Evolution and Modification of Divisional Organizational Structures

Divisional organizational structures retain their effectiveness only in the framework of the private sector, which is confirmed by a broad use of the mechanism by the prevailing majority of the biggest organizations in the world. However, considering its incompleteness and instability, this company scheme, under the impact of environmental factors and new development trends, experiences constant modifications.

96 Yevgeni Shuremov, Dmitri Zalozhnev

The Complex Optimization Pattern for Purchase and Sale of Goods

Problems related to optimizing purchase and marketing of goods has up to the present been regarded as relatively separate tasks. The approach proposed by the authors helps solve the tasks in a complex. As a result, the user can evaluate the character of marginal profit change in accordance with changes of volume of goods acquired, make a conclusion whether the functions formed are adequate to the change of indicators described.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

102 Olga Izhbulatova, Yevgeni Dudanov

Strategic Management of Human Resources of an Organization

The degree to which the staff supports its organization's strategy of achieving competitive advantages conditions the success of the strategy. That is why development of human potential should become the main goal of the company. The following initial information is necessary to design the strategy: the data related to the stage the organization is on in its life cycle, and the attribution of the business strategy and strategy of competitive advantages to certain types - according to the taxonomy proposed by the authors.

ENTERPRISE

109 Vlasta Tutarova, Alexander Kalitaev, Svetlana Fainshtein

Managing the Flow of Semi-Finished Goods Stored at Iron and Steel Enterprise Warehouses

Higher efficiency in operative management of material resources is presumes not introducing any rigid limitations but rather following the principle: «Everything is allowed but it will cost very much». The procedure of identifying the value of operations of two objects and their comparison should be a heuristic assessing function, which helps levy penalties and add bonuses to all parameters of the operation.

115 Elena Zubareva

Operative Accounting and Control of Construction Products Quality

Efficient accounting and control of construction process can be achieved by way of accumulating and systematizing information on flaws, defective products, claims. If violations of normative requirements are duly identified it will promote measures taken to eliminate and avoid flaws as well as help fully overcome drawbacks in specified time.

DISCUSSIONS AND DEBATES

121 Anti-Crisis Program: Heading for Innovation Development

The world financial crisis might not have taken Russian authorities unawares at least because long ago experts warned of serious problems within and beyond the country. What has to be done to overcome the crisis? Participants of the permanent «Russia's Economic Growth» round table held by The Free Economic Society of Russia and RAS Institute of Economy tried to find an answer to the question.