

КОНСУЛЬТАНТ ДИРЕКТОРА

ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ



Консультант директора
журнал для руководителя

Издается с 1995 г.
Выходит два раза в месяц

УЧРЕДИТЕЛЬ
ООО «Издательский Дом
ИНФРА-М»

Свидетельство о регистрации
средства массовой информации Минпечати РФ:
№ 013245 от 14.05.97

Главный редактор
Александр Никитин

зам. главного редактора
Венгений Гурин

Научные редакторы
Илиия Бхутриал
Юдмила Лебедева
Николай Тренев
Виктор Черняк

Редакторы
Владимир Верхоглазенко
Андрей Звезденков
Талина Табачникова
Владимир Золотов

художественное оформление
«Ин-Арт»

Компьютерный дизайн
Андрей Паркани

Телефон редакции:
380-05-41, 380-05-43, 380-05-40

Факс: 363-92-12

E-mail (редакция): av6599@comtv.ru

Отдел «Книга — почтой»:
тел.: 363-42-60 (доб. 246, 247)

Адрес редакции: 127282, г. Москва,
ул. Полярная, д. 31в, «ИНФРА-М»
«Консультант директора»

© **ИНФРА-М, 2007**

Подписано в печать 13.08.2007
Формат 60 × 90/8. Печать офсетная.
Тираж 5000 экз. Заказ № 581

Отпечатано в типографии
АО «ПОЛИМАГ», 127214, г. Москва,
Дмитровское шоссе, 107

Перепечатка материалов, опубликованных в жур-
нале «Консультант директора», допускается толь-
ко по согласованию с редакцией.
Точка зрения редакции не всегда совпадает с
точкой зрения автора.
Присланные в редакцию рукописи не рецензиру-
ются и не возвращаются.

Индексы по каталогам:
Роспечать — 72793
Пресса России — 45386

КОНСУЛЬТАНТ ДИРЕКТОРА

Август № 16 (292) 2007

Содержание

ОБЩЕСТВО	2
И. Типугин Доходы, богатство и природа неравенства	
КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ	12
М. Коханова, А. Лукичев Информационная стратегия кризисного менеджмента	
МЕЖДУНАРОДНЫЕ СИСТЕМЫ	16
Л. Андрианова, Е. Ненахова Особенности создания и функционирования эндаумент-фондов за рубежом (на примере США)	
РЫНКИ	21
В.Е. Федотов Американский опыт налогового стимулирования операций с объектами интеллектуальной собственности	
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	24
А. Тихонова Системный подход к оптимизации производственных затрат в металлургии	
УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	26
Г. Кошарова Бизнес на вынос, или Что отдать на аутсорсинг	
ПР-ТЕХНОЛОГИИ	28
А. Калмыков ПР-технология социально-экологической адаптации в химической промышленности	
КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ	32
Т. Глушанок Квалификация управленческих кадров — залог конкурентоспособности территории	
АУДИТ	34
Л. Ревуцкий Аудит оценок стоимости предприятий. Постановка задач, возможные процедуры, перспективы развития	

Редакция просит авторов
по вопросам передачи материала для публикации и по вопросам
доставки журналов обращаться по адресу электронной почты:
av6599@comtv.ru или по телефонам редакции

ВНИМАНИЕ!

Подписка на I полугодие 2008 года в редакции
Телефон: (495) 363-4260 (доб. 246, 247). E-mail: podpiska@infra-m.ru

К сожалению, достаточно часто встречается ситуация, когда предприятием управляет команда, воспитанная еще в условиях плановой экономики и имеющая техническое, но не управленческое образование. Эта ситуация стала серьезным тормозом на пути дальнейшего развития экономики. Причем дефицит квалифицированных управленцев стал актуальным не только для промышленных предприятий и сферы услуг, но и для самой власти.

Основываясь на понимании важности проблемы профессиональной подготовки управленческих кадров для экономики, Президентом Российской Федерации 23 июля 1997 г. был подписан Указ № 774 «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации» (Президентская программа). Этим документом была поставлена задача подготовки специалистов, способных обеспечить развитие предприятий всех отраслей экономики России, отвечающих современным требованиям и стандартам образования. В этом году Президентская программа будет отмечать свое 10-летие. За это время сложилась и успешно работает целая инфраструктура программы, которая включает около 80 региональных комиссий, 40 союзов выпускников и 100 учебных заведений, получивших на конкурсной основе право вести подготовку специалистов, прошедших отбор в Президентскую программу. Время показало, что эта система способна гибко реагировать на новые требования развивающейся экономики и рынка труда.

После подведения итогов реализации программы Правительство Российской Федерации пришло к решению утверждения нового Государственного плана подготовки управленческих кадров для народного хозяйства на период до 2013 г. Пожалуй, ни одна программа в нашей стране еще не действовала так долго. В чем же ее достоинство? Попробуем ответить на этот вопрос на примере Республики Карелии.

Правительство Республики Карелии (РК) решение этой важной задачи поручило Министерству экономического развития, которое выполняет организационные функции Карельского регионального отделения Федеральной комиссии. В работе Регионального отделения принимают участие руководители ведущих органов исполнительной власти Карелии, Президент Союза промышленников и работодателей республики, Президент

Квалификация управленческих кадров — залог конкурентоспособности территории

Т. Глушанов
канд. экон. наук, г. Петрозаводск

Торгово-промышленной палаты, представители Администрации Главы Республики Карелии. Возглавляет Региональное отделение председатель — заместитель Председателя Правительства РК, на которого возлагается полная ответственность за реализацию Государственного плана подготовки управленческих кадров в субъекте Российской Федерации.

За 9 лет работы в республике в рамках программы подготовлено 400 высококвалифицированных, компетентных специалистов из различных отраслей экономики. Основными участниками Программы стали представители промышленности (38%), сферы услуг и торговли (24%), строительства, финансовых и кредитных организаций (по 8%), транспорта и связи (по 6%), ЖКХ и бытовых услуг (4%), туризма и культуры (по 3%).

По условиям, определенным Правительством РФ, в конкурсном отборе на право участия в Президентской программе могут участвовать специалисты в возрасте до 40 лет, имеющие высшее образование, трудовой стаж и опыт управленческой деятельности, а также знающие иностранный язык. Большое внимание уделяется осознанности такого обучения самим претендентом и четкости целей, которые он ставит перед собой на период обучения. Уже во время собеседования с претендентом уточняется актуальность дальнейшего дипломного исследования для развития или реструктуризации предприятия, которое направляет специалиста на обучение, значение предприятия в развитии экономики республики. Впоследствии за время обучения они найдут наиболее оптимальный путь решения проблем и представят выпускной проект на суд Государственной комиссии. Темы таких проектов могут быть разными, но

они всегда посвящены проблеме предприятий. Вот названия некоторых проектов: «Маркетинговые исследования делового рынка и разработка методов стимулирования спроса» на примере оборудования для производства гофрированного картона, выпускаемого АО «Петрозаводскмаш», «Основные направления развития ОАО «Ростелеком» в условиях демонаполизации рынка», «Анализ стратегии развития ООО «ТД Промстрой»», «Управление маркетингом на примере ЗА «Совбоптранс»».

После окончания обучения специалист остается в поле внимания Правительства РК. Ему оказывается, по необходимости, помощь по внедрению проектов, вплоть до выделения конкурсной основе кредита в рамках инвестиционной программы.

На протяжении всего периода действия Программы в процессе обучения специалистов и по завершении учебы проводится анкетирование участников и руководителей предприятий, направляющих специалистов на учебу. Для объективности результатов опрос проводят одновременно преподаватели вуза, специалисты органов исполнительной власти и представители Карельской региональной общественной организации «Инициатива».

Анализ эффективности подготовки специалистов республики в рамках Президентской программы показал, что у выпускников повысилась самооценка до 4,3 балла из 5 возможных. 55% специалистов получили повышение в должности, 69,5% выпускники установили деловые контакты, 33, установили коммерческие контакты с предприятиями, на которых работают участники Программы, у 2/3 специалистов выросла заработная плата.

К сожалению, не все надежды специалистов, связанные с обучением

оправдываются. Многие руководители предприятий недооценивают потенциал знаний, полученных при обучении в рамках Президентской программы. На момент опроса в июне 2006 г. 18,7% выпускников уже работали не на том предприятии, которое их направило на обучение, а еще 5% находились в процессе перехода на другое предприятие.

Основные причины ухода с прежнего места работы: лучшие возможности и перспективы на новом предприятии; невозможность реализовать свои знания, навыки и опыт; отсутствие перспектив роста знаний и профессионализма; неудовлетворенность заработной платой.

Более детальное изучение причин ухода на другое предприятие показало, что чаще всего это происходит из-за конфликта с руководством, которое не считает необходимым вносить какие-либо изменения в работу предприятия даже при осознании этих причин. Зачастую внедрению нового на предприятии препятствуют возражения и неприятие со стороны коллег.

На наш взгляд, решить эту проблему можно созданием так называемых команд единомышленников, как правило из числа выпускников Президентской программы.

Вот почему так важно готовить в рамках этой Программы не только директоров предприятий, а еще и ключевых специалистов, участвующих вместе с руководителями в разработке и реализации стратегических планов модернизации производства. В республике такие команды формируются на АО «Петрозаводскмаш», ОАО «ОТЗ», ЗАО «Карелстроймеханизация», ЗАО «Ариана» и многих других предприятиях, которые активно участвуют в направлении своих специалистов на обучение.

Сегодня уже стало нормой, что если предприятие, которое возглавляет

выпускник Президентской программы, расширяется и ему требуются руководители среднего и высшего уровней, то они ищут их среди своих единомышленников по Программе. Это способствует быстрому развитию бизнеса и определению стратегической политики предприятия. Именно в таких командах управленцев нуждается экономика республики, которая готовится перейти на инновационный путь развития.

Анализ показал, что в сознании выпускников Программы утвердилось понимание того, что по мере своего профессионального роста, тенденций экономического развития и гибкого реагирования на изменяющиеся обстоятельства необходимо непрерывно совершенствоваться. Поэтому в своей работе Карельское региональное отделение особое внимание уделяет организации и проведению обучающих семинаров, форумов выпускников, работе творческих групп по профессиональной принадлежности, привлекает их к разработке нормативных документов (законопроектов, концепций, целевых программ и т.д.).

На ежегодных семинарах руководство республики обсуждает с выпускниками Программы актуальные вопросы социально-экономического развития территории и задачи, стоящие перед бизнесом и властью на среднесрочный период. Это способствует повышению не только компетенции специалистов при принятии коммерческих решений, но и объединению выпускников Программы как управленческого резерва республики. Такая работа позволяет представителям бизнеса проникнуться ответственностью за достижение намеченных целей развития территории и повышение качества жизни своих земляков.

В минувшем году, когда обсуждался проект концепции партнерства органов государственной власти, ор-

ганов местного самоуправления, неправительственных организаций и бизнеса по развитию гражданского общества в Республике Карелии на период 2006–2010–2015 гг., выпускники Президентской программы приняли активное участие в этой работе и внесли свой вклад в развитие гражданского общества. Активная жизненная позиция позволила нескольким выпускникам стать депутатами законодательного собрания Республики Карелии и Совета г. Петрозаводска. На наш взгляд, такое социальное партнерство выгодно всем участникам этого процесса. Государственные структуры в партнерстве находят понимание и поддержку своих преобразований в экономике среди представителей бизнеса и у народа.

В свою очередь, представители бизнеса, участвуя в разработке программ, понимают необходимость и способствуют их реализации, а неправительственные организации перестают руководствоваться только эмоциями и организуют граждан не на митинги, а на достижение поставленных целей и улучшение качества жизни.

В настоящее время в стране ведется подготовка к новому этапу Президентской программы и руководители предприятий, которые серьезно думают о будущем своего производства, повышении его конкурентоспособности, должны обратить свое внимание на эту программу и направить своих перспективных менеджеров для обучения в ней.