

на охраняемую коммерческую информацию, а также на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав - товарный знак, знак обслуживания и т.д. Договор коммерческой концессии предполагает передачу комплекса исключительных прав, деловой репутации и коммерческого опыта правообладателя в определенном объеме (в частности, с установлением минимального и (или) максимального объема использования), с указанием или без указания территории использования применительно к определенной сфере предпринимательской деятельности (продаже товаров, полученных от правообладателя или произведенных пользователем, осуществлению иной торговой деятельности, выполнению работ, оказанию услуг)¹¹.

Следует подчеркнуть, что понятие "договор коммерческой концессии" в российском законодательстве лексически совпадает с аналогичным договором в зарубежном праве - "contrat de concession commerciale". Однако содержание указанного договора и порожаемого им правоотношения существенно шире, чем у договора коммерческой концессии по зарубежному праву, поскольку, по сути, это совсем другой договор - договор франчайзинга.

В связи с изложенным, необходимо подчеркнуть, что в целом появление в отечественном законодательстве и дальнейшее развитие конструкции договора коммерческой концессии актуально для стимулирования привлечения иностранных инвестиций в экономику России. Однако более активное использование договора коммерческой концессии сдерживается тем, что в российском законодательстве не регулируется весь комплекс отношений, характерных для института франчайзинга с учетом международной практики и законодательства зарубежных стран, а также отсутствием понятия "франчайзинг" в нормативно-правовой базе России. Кроме того, как представляется, необходимо законодательное закрепление гарантий и способов защиты прав иностранных правообладателей для снижения высокого предпринимательского риска, который не стимулирует привлечение иностранных франчайзеров на территорию России и внедрение такой формы предпринимательства как франчайзинг на российском рынке.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Федеральный закон от 30.12.1995 г. № 225 - ФЗ «О соглашениях о разделе продукции»// СЗ РФ.1996. - № 1. Ст.18.
2. Федеральный закон от 21.07.2005 г. №115-ФЗ «О концессионных соглашениях»// СЗ РФ.2005. - № 30 (часть II). Ст. 3126.
3. Варданян М.Л. Франчайзинг как форма привлечения иностранных инвестиций в предпринимательской деятельности // Закон. 2007. - № 9.
4. Варнавский В.Г. Социально-экономические аспекты концессий // Регион. Экономика и социология. 2004. - №3. - С. 136.
5. Инвестиционное право: учебник/ В.В. Гущин, А.А. Овчинников. - М.: 2007.
6. Плескачевский В.С. Концессии как способ привлечения инвестиций в экономику России // Финансовый эксперт. 2004. - №2 (11).
7. Чикулаев Р.В. Инвестиционная деятельность: организация и государственно – правовое регулирование: Учебное пособие / Перм. ун-т. Пермь, 2003.

Ю. Г. БАРИНОВ, Г. В. БАРИНОВА

ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ССП

Рассмотрены вопросы повышения управленческих решений в организациях.

Современные деловые организации функционируют в динамической среде, являясь открытыми социально-экономическими системами. Их выживание и эффективная деятельность возможны при условии интеграции внутренних процессов с одной стороны, и при условии адаптации к внешней среде с другой стороны.

¹¹ Там же.

В процессе управления организациями менеджерам приходится принимать большое количество решений на стадиях планирования организации, мотивации и контроля. Менеджеры должны владеть технологиями выработки принятия и реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией невозможно. В современных условиях важными является обеспечение процесса разработки системы управленческих решений, надёжно ориентированных на обоснованные стратегические цели.

Наиболее эффективным решением будет то решение, реализация которого обеспечит наибольший вклад в достижение цели организации.

Задача стратегического управления состоит не в том, чтобы обеспечить полный набор решений, так как это невозможно в условиях динамичной внешней среды. В стратегическом управлении можно говорить о наборе правил, в соответствии с которыми происходит принятие стратегических решений.

Организации редко достигают благополучия, если руководство ради достижения сиюминутных интересов (краткосрочных целей) жертвует стратегическими (долгосрочными) целями.

Периодически в любой организации возникает необходимость в принятии стратегических решений, которые в большей или меньшей степени будут корректировать сложившуюся стратегию, гармонизируя текущие стратегические интересы. Этапность принятия стратегических решений следующая:

1 этап – стратегический анализ проблемы с использованием различных методов анализа;

2 этап – формирование множества возможных вариантов решений или альтернатив;

3 этап – сужение первоначально разработанного множества альтернатив до перечня допустимых альтернатив с учётом различных факторов: последствий того или иного решения, предпочтений руководителей и разного рода организаций;

4 этап – оценка альтернатив по выбранному критерию;

5 этап – выбор наилучшей альтернативы.

Теория принятия управленческих решений разработана на достаточно высоком уровне. Однако, в практике принятия решений менеджеры сталкиваются с рядом проблем, которые существенно снижают эффективность принимаемых решений.

1. Недостаточная информационная база, что увеличивает риск принятия неверного решения.

2. Выбор критерия для оценки альтернативы не всегда обоснован. Критерий – показатель или правило, с помощью которого различные варианты решений располагаются в порядке их желательности и выделяются наиболее предпочтительные из них. Критерий помогает оценить целесообразность той или иной альтернативы. Выбор правильного критерия предопределяет результаты оценки альтернатив.

В практике принятия управленческих решений в качестве критериев выбираются, как правило, финансовые показатели, что явно недостаточно для обеспечения эффективности решений. На самом деле, в качестве критерия должны быть выбраны показатели, которые максимально полно охватывали бы наилучшие условия реализации целей организации (или могут быть и нефинансовые показатели).

3. Процесс принятия решения в организациях зачастую слишком централизован. Распределение полномочий по иерархии управления неэффективно, многие решения вполне могут быть приняты на более низком иерархическом уровне управления.

4. В организациях принимается, как правило, множество решений. Основоположник менеджмента качества Деминг /1/ наибольшей опасностью при принятии решений считал «локальную оптимизацию или субоптимизацию». Эффективность любого решения должна оцениваться в терминах его вклада в достижения целей всей организации, а не по индивидуальной эффективности.

Например, систему мотивации невозможно правильно настроить, не связав её со стратегической моделью, задающей вектор развития и направление концентрации усилий сотрудников.

Управление должно быть сбалансированным, т.е. должно обеспечить динамическое равновесие между различными аспектами деятельности организации: между стратегическим

и оперативным управлением, между целями и стратегиями, между целями и решениями, между направлениями (производство, маркетинг, финансы, персонал), между финансовыми и нефинансовыми показателями и т.д.

На наш взгляд, эти проблемы можно свести к минимуму, если организации создадут систему стратегического управления, которое предполагает разработку миссии, ведения и стратегических целей развития организации и основана на так называемой «сбалансированной системе показателей» (ССП) /2/.

Впервые концепция СПП была разработана в США Р. Капланом и Д. Нортеном в 1990 году. После выхода основополагающей работы /2/ она приобрела широкую популярность в деловом мире.

Сбалансированные системы показателей внедрены в тысячах организаций во всём мире – от небольших некоммерческих фондов до крупных международных корпораций.

Развившейся из простой потребности в более целостной и всеохватывающей системе измерений, СПП формирует основу для принятия управленческих решений.

Причины, побуждающие компании заняться разработкой СПП следующие:

- кризисы: организационные, отраслевые и глобальные;
- переход к новой стратегии;
- необходимость адаптации к внешней среде;
- необходимость достичь единой направленности целей организации, подразделений и сотрудников.

Работа над СПП не носит разовый характер. Успех разработки и реализации СПП зависит от следующих факторов:

- топ-менеджмент должен верить в необходимость и ценность СПП для своей организации;
- наличие команды менеджеров и специалистов, которые будут реализовывать проект СПП (желательно, чтобы в команде были представители всех подразделений организации).

Разработкой проекта СПП может заняться консалтинговая фирма, однако внешние консультанты не всегда могут предоставить готовый набор показателей, т.к. универсального перечня показателей не существует и только работники организации в деталях знают её особенности и специфику рынка, на котором она работает.

Неотъемлемой частью СПП является стратегическая карта (СК). СК описывает стратегию организации в виде набора стратегических целей и показателей (обычно на карте присутствуют 15-20 целей, разбитых на перспективам).

«Стратегическую карту нужно составить таким образом, чтобы непосвященный без труда мог по ней восстановить всю стратегию развития организации» /3/.

Чтобы стратегические карты принесли желаемый эффект, их содержание необходимо обновлять и уточнять так, чтобы они стали неотъемлемой частью процедуры принятия стратегических решений и самообучения организации. Очень важно, чтобы информация в стратегических картах была доступна сотрудникам.

На рис. 1 приведена стратегическая карта фирмы, занимающаяся производством и реализацией программного обеспечения. 11 целей, представляющие различные аспекты деятельности фирмы разработаны по четырём перспективам: 1- финансовая, 2 – клиентская, 3- внутренние процессы, 4 – обучение/рост.

Такие же стратегические карты можно построить для подразделений фирмы и для сотрудников (индивидуальные стратегические карты). Эти карты покажут вклад подразделений и сотрудников в достижение общей цели организации.

Внедрение стратегических карт позволит усовершенствовать принятие управленческих решений. При возникновении необходимости принятия какого-либо решения необходимо определить, к какой перспективе стратегической карты соответствующего уровня иерархии оно относится.

В соответствии с этим из карты выбирается ключевой показатель, являющийся критерием, и оценка альтернатив будет производиться по этому критерию с учётом имеющихся в стратегической карте контрольных значений.

При таком переходе можно быть уверенным, что выбранная альтернатива будет наилучшей с точки зрения достижения целей организации, подразделения или сотрудника.

Внедрение стратегических карт позволит также децентрализовать процесс принятия решений и определить ответственность каждого за выполнение поставленных задач.

ССП поможет руководителям быстро получить ценную информацию о деятельности организации, что улучшит качество процесса принятия решений, а также создать систему сбалансированного стратегического управления в организации.

Перспективы	Стратегическая цель	Показатель	Конкретное значение
Финансы: положение компании с позиции инвесторов	Достижение нормы прибыли на используемый капитал выше средней по отрасли. Обеспечение темпов роста продаж выше рыночных. Увеличение притока наличности.	Прибыль на используемый капитал.	Не менее 24 %.
		Прирост продаж.	Свыше 13 %.
		Дисконтированная норма поступления наличности.	Прирост 15% в год.
Клиент: положение компании с позиции клиента	Поддержание имиджа компании как новатора. Улучшение соотношения цены и качества товаров и услуг. Положение приоритетного поставщика.	Доля новых товаров и услуг в продажах.	Доля продукции моложе двух лет свыше 60%.
		Оценка клиента.	1-ое место с точки зрения не менее 60% клиентов.
		Доля продаж постоянным клиентам.	Свыше 50%.
Процессы: хозяйственные процессы для достижения максимальных результатов	Заблаговременное влияние на потребности клиента. Развитие регионального рынка А. Быстрое налаживание аппаратного обеспечения. Резкое улучшение управления проектами.	Консультационные часы до начала предложения продукции.	Прирост 5% в год.
		Количество новых клиентов в регионе А.	Прирост 30% в год.
		Рабочие дни между выдачей заказа и наладкой компьютера.	90% менее 10 дней.
		Для проектов без просрочки.	90%.
Персонал, обучение: сохранение гибкости и возможности улучшения положения компании	Постоянное улучшение. Повышение удовлетворенности сотрудников.	Значение индекса периода «полураспада» стоимости предприятия.	Ежегодное улучшение на 10 %.
		Индекс удовлетворенности сотрудников. Количество предложений по улучшению на одного сотрудника.	Более 80%. Более 20 предложений на человека.

Рис. 1 Стратегическая карта фирмы

ЛИТЕРАТУРА

1. Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И. Разработка управленческих решений. – М.: ЮНИТИ, 2007.
2. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей от стратегии к действию /пер. с англ./ - М.: Олимп-Бизнес, 2003.

3. Разработка ССП /под ред. Гершунина А.М., Нефедьевой Ю.С. – М.:МАГ КОНСАЛТИНГ, Олимп-Бизнес, 2004.

Г. В. ВАРЛАМОВ

РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ В ВУЗЕ

В статье рассматриваются вопросы развития инновационных международных образовательных программ при подготовке компетентных специалистов.

Переход от экономики, базирующейся на использовании природных ресурсов, к экономике, основанной на знаниях, инновациях и высокоэффективных технологиях изменяет роль высшей школы. На первый план выдвигаются новые требования и задачи по подготовке компетентных специалистов. Формирование перспективной системы образования, способной обеспечить инновационное развитие экономики, становится одной из важнейших задач развития высшего профессионального образования в России, на решение которой направлены национальный проект «Образование», «Федеральная целевая программа развития образования на 2006-2010 годы», реализация принципов Болонского процесса и др.

В этих условиях многие ВУЗы начинают внедрять инновационные образовательные программы, открывают новые специальности, используют новые организационные формы обучения и современные образовательные технологии.

На наш взгляд, одним из наиболее эффективных механизмов формирования компетенций у будущих специалистов может стать развитие совместных с зарубежными ВУЗами инновационных образовательных программ. Это обусловлено, в первую очередь, соответствием таких программ основным целям Болонского процесса, среди которых особо следует выделить следующие [1]:

- многоуровневая система обучения;
- академическая мобильность;
- сопоставимость степеней и программ;
- внедрение системы качества обучения;
- признание дипломов;
- конкурентоспособность и привлекательность образования.

При этом следует отметить наличие разнообразных схем подобного сотрудничества: от двусторонних образовательных программ на основе межвузовских соглашений до крупных сетевых образовательных проектов с большим количеством партнеров.

Сетевое взаимодействие образовательных учреждений давно стало нормой для европейской системы образования. Следует отметить, что российские ВУЗы все более активно участвуют в подобном сотрудничестве, используя открывающиеся при этом перспективы. Сетевое взаимодействие партнеров позволяет взаимовыгодно дополнять существующие образовательные программы инновационными технологиями, методами, содержанием. Сетевое взаимодействие, реализуемое преимущественно на основе создаваемого партнерами консорциума, обладает, на наш взгляд, целым рядом преимуществ:

- определение ключевых компетенций консорциума (см. рис. 1);
- четкое разделение ролей среди партнеров;
- взаимовыгодное использование ресурсов консорциума (информационные ресурсы, человеческие и др.);
- повышение статуса ВУЗов, входящих в консорциум.

Компетенции отдельных
партнеров консорциума