

## **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**

Главный редактор: **Вениамин КАШИРСКИХ**

**Журнал «Проблемы теории и практики управления» входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендуемых ВАК для публикации основных результатов диссертаций на соискание ученой степени доктора 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 70х100/16. Объем 8,0 печ.л.  
Печать офсетная  
**Цена в розницу свободная**  
Отпечатано в ФГУП «Издательство «Известия»  
Управления делами Президента РФ,  
127994, ГСП-4, Москва, К-6, Пушкинская пл., д. 5  
Заказ 6170  
Подписано в печать 10.02.06

\*\*\*\*\*

## СОДЕРЖАНИЕ N 02/2006

### КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

#### **Борис Мильнер**

Концепция организационных изменений в современных компаниях  
(окончание).....8

*Самый большой вызов, с которым сталкивается организация, – необходимость выявления областей для изменения, подготовки этих изменений и их поддержания в различных аспектах деятельности.*

#### **Татьяна Салимова, Наталья Ватолкина**

Современные подходы к категории «качество» в менеджменте.....17

*Уровень осознания и понимания сущности категории «качество» обусловлен следующими факторами: мировоззренческими ориентирами личности, ее нравственными ценностями; социальной основой, т.е. условиями жизни и творчества человека в том обществе, в котором он живет; психологическим фактором – удовлетворенностью человека условиями жизни, творчества, конкретной деятельности; технологическим фактором, определяющим уровень развития материального производства, внедрения инноваций.*

#### **Ивери Прангишвили**

Об эффективности управления сложными социально-экономическими системами.....24

*Существует ряд научных методов повышения эффективности управления в организационных системах, приемлемых и для систем общественных, социально-экономических, политических. Автор рассматривает пять таких методов, оправдавших себя на практике: «золотого сечения», или «золотой пропорции»; мягкого резонансного управления; когнитивного анализа и управления; рефлексивного управления; системного подхода в управлении.*

### ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

#### **Мисак Варганов**

Проект Европейского союза «электронные навыки для российских малых и средних предприятий»...32

*Европейский союз ставит перед собой амбициозную цель – преодолеть отставание от США в области ИКТ, которые представляют инфраструктурную основу новой эффективной экономики – экономики знаний. В процессе осуществления этого проекта сообществу предстоит преодолеть проблемы совершенствования технических и управленческих навыков, обучения персонала и изменения стиля управления, доступности соответствующих бизнес-решений, высокой стоимости оборудования, безопасности и охраны личной жизни граждан.*

<b>Ирина Полотнюк</b>	Информационный	аспект	интеграции	разнородных
систем.....				40

*При создании крупных корпоративных ведомственных, межведомственных информационных систем часто возникают проблемы, связанные с консолидацией информации из множеств эксплуатируемых прикладных систем. Из-за отсутствия целостной картины руководитель компании, фактически имея всю необходимую информацию, не может использовать ее, например, для целей анализа.*

<b>Наталья Герасименко</b>	Нейросетевые	технологии	в	анализе	фондового
рынка.....					45

*Нейросетевой подход ориентирован на то, чтобы сделать систему нелинейной и самообучаемой применительно к таким трудноформализуемым задачам, как прогнозирование финансовых рынков. Нейросистема обладает большей гибкостью и благодаря возможности обрабатывать нечеткие данные может приносить существенную прибыль, несмотря на то что, как правило, не дает 100%-ной точности решения задачи.*

## УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ

### Валерий Тен, Евгений Шуремов

Анализ безубыточности коммерческого банка по данным кривых спроса и предложения финансовых ресурсов.....	49
--	----

*Затраты банка сложнее, чем у предприятий других отраслей, и не могут быть «привязаны» к конкретным товарам, приобретаемым покупателем в определенном месте. Основной частью переменных затрат можно считать расходы на выплату процентов по привлеченным средствам.*

<b>Константин Блохин</b>	Проблемы	организации	бюджетного	процесса	в
холдинге.....					54

*Принятие управленческих решений в холдинге на основе консолидированной информации затрагивает интересы сразу нескольких организаций и становится все более актуальным.*

<b>Ольга Волкова</b>	Структура	и	функции	учетно-финансовой	службы
организации.....					65

*Формы организации и значимость подсистем могут быть различными в зависимости от специфики деятельности, однако две из них, финансовая и информационная, всегда являются жизненно важными. Это связано как с законодательными требованиями, так и с самой сутью функционирования организации, поскольку без информационного обмена, хотя бы в форме передачи распоряжений «сверху вниз» и отчетов об исполнении «снизу вверх», не может работать ни один хозяйствующий субъект.*

## ИНВЕСТИЦИИ И ИННОВАЦИИ

<b>Любовь Новоселова</b>	Политика	привлечения	иностранного	капитала	в
Китае.....					71

*Активный приток иностранного капитала в Китай призван компенсировать ограниченность национальных инвестиционных ресурсов, относительную отсталость*

отечественной техники и технологии, способствуя тем самым всесторонней модернизации экономики страны. Большие надежды возлагаются на использование современного менеджмента, усиление экспортного потенциала, стимулирование валютных поступлений.

**Александр Дагаев**  
Государственные гарантии для малого инновационного бизнеса.....81

*В странах Запада накоплен значительный опыт поддержки малого инновационного бизнеса на основе участия государства в разделении кредитных и инвестиционных рисков. В России, где малый инновационный бизнес пока не получил заметного развития, механизм государственных гарантий мог бы сыграть роль эффективного катализатора.*

## КОРПОРАЦИИ

**Галина Мезенцева**  
Люксембург: холдинговые компании 1929.....89

*Холдинговые компании 1929 возникли в Люксембурге с введением в силу Закона от 31 июля 1929 г., предоставившего им почти полное освобождение от налогов при условии осуществления жестко ограниченной деятельности. Однако они могут производить вложения в предприятия, выступающие самостоятельными юридическими лицами и не обязательно являющиеся «прозрачными» для целей налогообложения.*

## ПРЕДПРИЯТИЕ

**Михаил Хазан**  
Организационно-экономический механизм развития в системе управления предприятием.....96

*Кардинальные изменения условий деятельности, вызванные высокими темпами научно-технического прогресса, предоставляют предприятиям новые возможности для достижения преимуществ в рыночной конкуренции. Однако они же создают и определенные сложности, поскольку современные технологические решения нередко требуют иных организационных подходов для своей реализации. Поэтому проблемы и научно-технического развития, и организационного совершенствования должны рассматриваться неразрывно.*

**Александр Грудкин**  
Система оперативного управления затратами на предприятии.....104

*Наиболее острой проблемой большинства сельскохозяйственных предприятий является непрогнозируемый и в большинстве случаев не поддающийся контролю рост затрат на производство продукции. В этой связи разработка эффективной системы управления затратами приобретает значение важнейшей составляющей стратегии производства конкурентоспособной продукции.*

**Светлана Матвеева**  
Диагностика предприятия и ее модели.....112

*В период коренных структурных преобразований выживают только лидеры перемен – те, кто улавливает их тенденции и быстро приспосабливается к ним, используя открывающиеся перспективы. Такому лидеру необходимо рассматривать изменение как новую благоприятную возможность, что означает искать полезные для себя перемены и знать пути, позволяющие сделать их максимально эффективными для внешней и внутренней деятельности предприятия.*

## ОБМЕН МНЕНИЯМИ

Экономические и социальные проблемы корпоративного управления.....119

*Что такое корпоративное управление и есть ли его российская модель? Где сосредоточены центры власти в корпорации? Какова роль государства в управлении экономикой? На эти вопросы попытались ответить участники встречи за «круглым столом», организованной ЦЭМИ, научным советом при Отделении общественных наук РАН и Институтом перспективных исследований.*

## CONCEPTUAL BASES OF MANAGEMENT

Boris Milner

The Concept of Organizational Changes in Modern Companies (concluding 2nd part). p. 8

The greatest challenge faced by an organization is the necessity to identify areas subject to changes, prepare these changes and support them in various aspects of activities.

Tatyana Salimova, Natalya Vatulkina

Modern Approaches to the Quality Concept in Management p. 17

The degree to which the essence of the quality concept is realized and comprehended depends on the following factors: the person's world outlook criteria; his moral values; the social fundament, i.e. conditions of life and creative work of the person in the society whose member he is; the psychological factor, i.e. the person's satisfaction with the conditions of life, creative work, and the activity he undertakes; the technological factor which determines the development level of material production, and introduction of innovations.

Iveri Prangishvili

On Management Efficiency of Complex Socio-Economic Systems p. 24

Several scientific methods of raising management efficiency in organization systems, which are also acceptable for social (socioeconomic, political) systems, exist. The author examines five methods, which have proved their value: the 'golden section' or 'golden proportion' method; that of soft resonance management; of cognitive analysis and management; of reflexive management; and of a systemic approach in management.

## INFORMATION TECHNOLOGIES

Misak Vartanov

E-skills for Russian SMEs (EU project) p. 32

The European Union sets an ambitious goal to catch up with the US in ICT as infrastructural basis of the new efficient economy - the knowledge economy. While implementing the project the Community will have to solve the tasks of improving technical and managerial skills, personnel training and changing the management style, making corresponding business decisions accessible, to tackle the problem of high equipment value, security and protection of citizens' private life.

Irina Polotnyuk

Integration of Heterogeneous Systems: Information Aspect p. 40

When setting up big corporate departmental and inter-departmental information systems problems often arise of how to consolidate the information proceeding from a multitude of applied systems in use. Due to lacking integral vision the company chief, although he has the whole necessary information in hand, cannot apply it, for example, for analytical purposes.

Natalya Gerasimenko

Neural Network Technologies in Stock Market Analysis p. 45

Ä

The neural network approach is oriented towards making the system non-linear and self-learning in tackling tasks difficult to formalize, e.g. forecasting the development of financial markets. The neural system has a higher flexibility and, thanks to the ability to process unclear data, can bring substantial profit despite the fact that, as a rule, it does not provide a 100% accurate solution of the task.

## FINANCIAL MANAGEMENT

Valeri Ten, Yevgeni Shuremov

Commercial Bank Break-Even Analysis Based on Demand and Supply Curves for Financial Resources p.49

The bank's expenses are more complex than those of enterprises operating in other economic sectors, the former cannot be 'linked' with particular goods acquired by the buyer in a definite place. Expenses in form of interest on outside funds payments can be taken as the main part of variable expenses.

Konstantin Blokhin

Problems of Organizing the Budgetary Process in a Holding Company p. 54

In a holding company managerial decision-making based on consolidated information infringes on the interests of several organizations at once and becomes more and more pressing.

Olga Volkova

The Structure and Functions of an Organization's Accounting and Financial Service p. 65

The organizational forms and the degree of importance of sub-systems may be different depending on the specificity of activities; two of the sub-systems (financial and informational) are, however, always vital, which is connected both with legislative requirements and the very nature of the organization's functioning since not a single economic agent can operate without exchanging information – be it in form of instructions transmitted 'from above' and reports on their execution transmitted 'from below'.

## INVESTMENTS AND INNOVATIONS

Lubov Novosyolova

The Policy of Attracting Foreign Capital in China p. 71

The active inflow of foreign capital in China aims to compensate limited national investment resources, the relative backwardness of national equipment and technologies and, thus, contribute to comprehensive modernization of the country's economy. Big hopes are set on applying modern management, reinforcing the export potential, stimulating receipts in foreign currency.

Alexander Dagaev

Government Guarantees for Small Innovative Businesses p. 81

In Western countries, considerable expertise has been accumulated in supporting small innovative businesses based on governmental participation in stripping credit and investment risks. In Russia, a country with not yet markedly developed small innovative businesses, the mechanism of state guarantees might play the role of an efficient catalyst.

## CORPORATIONS

Galina Mezentseva

Luxemburg: Holding Companies 1929 p. 89

Holding companies 1929 emerged in Luxembourg when the law as of July 31, 1929 was enacted granting them an almost total tax exemption on condition they carry out rigidly limited activities. They can, however, invest into enterprises acting as independent juridical persons and not necessarily being 'transparent' for taxation.

## ENTERPRISE

Mikhail Khazan

Organizational and Economic Development Mechanism in Enterprise p.96  
Management System

Radical changes in operating conditions caused by high rates of scientific and technical progress offer new chances to enterprises so they can gain advantages in market competition. At the same time, however, they create certain difficulties because it is not a rare case when modern technological solutions require new organizational approaches for their application. Therefore, issues of both scientific-technical development and organizational improvements have to be regarded in inseparable connection.

Alexander Grudkin

Enterprise Operational Cost Management System p. 104

The most urgent problem for the majority of agricultural enterprises is the unpredictable and in most cases uncontrollable growth of production costs. In this connection the design of an efficient cost management system becomes the most significant ingredient in production strategy for competitive products.

Svetlana Matveeva

Enterprise Diagnostics and Its Models p.112

In the period of radical restructuring only leaders in changes survive, those who catch their trends and adjust rapidly making use of emerging prospects. A leader of this type has to regard a change as a new and favorable chance which implies searching for changes that might be useful for him, and knowing how to make the changes maximally efficient for the enterprise's outer and inner activities.

## EXCHANGE OF VIEWS

Economic and Social Problems of Corporate Governance p.119

What is corporate governance? Does its Russian model exist? Where are the centers of power in a corporation? What role does the government play in economic management? Participants of a round table discussion organized by RAS Central Economics and Mathematics Institute, Scientific Council attached to RAS Social Sciences Section, and the Institute of Perspective Studies made an attempt to find answers to these questions.

\*\*\*\*\*

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

### **КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЯХ**

- Самый большой вызов, с которым сталкивается организация, – необходимость выявления областей для изменения, подготовки этих изменений и их поддержания в различных аспектах деятельности.
- Процесс изменений должен направляться умеющим идти на оправданный риск руководителем, отличающимся позитивной энергией и организаторскими способностями.
- Решения об организационных изменениях необходимо соизмерять с конкретными проблемами и людьми, а не изобретать универсальные рекомендации.

(Окончание. Начало см. Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 1)