

Август 2009 года

СОДЕРЖАНИЕ

В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ

Стр2. **Георгий Дыханов. Регионы VS Кризис или «Кто управляет ситуацией?»**
(по материалам департамента стратегического анализа ФБК)

«В настоящее время достаточно хорошо известно, как ведущие страны мира пытаются бороться с мировым экономическим кризисом. После обнародования Программы антикризисных мер Правительства РФ на 2009 год есть и достаточно полное представление о том, что делает сама Россия. И хотя в данном документе есть раздел, посвященный реализации антикризисных мер в субъектах Российской Федерации, целостного представления о том, что происходит на региональном уровне, он не дает».

АНАЛИТИКА БЕЗ КОММЕНТАРИЕВ

Стр9. **Евгения Остроух. Социально-экономическое развитие Калининградской области в 1-ом полугодии 2009 г.**

НОВОСТИ КЦ «БИЗНЕС-ЭКСПЕРТ»

Стр12. **Актуальные новости КЦ Бизнес-Эксперт**

ДАЙДЖЕСТ ИНОСТРАННЫХ СМИ

Стр13. *Аналитические материалы Национального Института Экономических Исследований Швеции (NIER), опубликованные в экономическом обзоре в июне 2009 года. Представленный материал переведен с шведского языка и касается экономической ситуации в Эстонии, Латвии и Литве.*

ПСИХОЛОГИЯ БИЗНЕСА

Стр17. **Об усиливающей обратной связи**

«Кризис поставил компании в ситуацию, когда необходимо сокращать расходы, в том числе и на персонал. Это демотивировало персонал. И персонал ответил текучестью кадров, воровством, саботажем или неэффективной работой. Это, в свою очередь, ухудшило и без того незавидное положение компаний, в том числе и финансовое положение, и... круг замкнулся. Причина такой ситуации кроется в том, что до кризиса бизнесмен (компания) видела в персонале только ресурс. Персонал ответил тем, что в период кризиса видит в компании не больше, чем средство для заработка».

по материалам **департамента стратегического анализа ФБК**

Регионы VS Кризис или «Кто управляет ситуацией?»

В настоящее время достаточно хорошо известно, как ведущие страны мира пытаются бороться с мировым экономическим кризисом. После обнародования Программы антикризисных мер Правительства Российской Федерации на 2009 год есть и достаточно полное представление о том, что делает сама Россия в противодействии экономическому кризису. И хотя в данном документе есть раздел, посвященный реализации антикризисных мер в субъектах Российской Федерации, целостного представления о том, что происходит на региональном уровне, он не дает.

Между тем, бизнесу приходится, прежде всего, именно на местах решать острейшие кризисные проблемы, одной из главных среди которых является высвобождение работников в связи с падением производства.

Региональные и муниципальные власти также заинтересованы в минимизации социальных издержек развития кризиса. Их не может не волновать высокая инфляция и другие проблемы. В конце концов, люди, в первую очередь, идут со своими проблемами к местным властям.

Именно на представителей региональной власти все больше и больше начинает возлагаться ответственность за проблемы кризиса. Насколько оправданы претензии к регионам? Как вообще субъекты Российской Федерации пытаются бороться с кризисом? Для ответа на эти и другие вопросы необходимо проанализировать то, что реально делается на местах.

Принятые в регионах антикризисные программы (планы) дают необходимую информацию для анализа. Располагая только открытой информацией из Интернета (официальные сайты местных администраций, региональных министерств и ведомств), можно получить достаточно полное представление об антикризисной деятельности в регионах.

Программы (планы) антикризисных действий

Наличие документа программного характера, систематизирующего усилия по противодействию кризису, является обязательным условием обеспечения эффективности антикризисных действий.

Такого рода документ должен быть реальным, глубоким по содержанию, а не формальным.

Обязательность программ предопределяется сущностью нынешнего кризиса. Кризис носит системный характер. Значит, эффективность противодействия ему обеспечивается комплексом мероприятий, которые должны быть взаимосвязанными. Кроме того, должна быть ясность с общей целью всей совокупности антикризисных усилий, с задачами, которые необходимо решать, а также с принципами, на основании которых вырабатываются антикризисные мероприятия.

Таким образом, наличие программы – это не формальность, а реальный индикатор понимания существа кризиса и умения организовать работу по эффективному противодействию ему.

По состоянию на апрель 2009 года **программы (планы, пакеты) антикризисных действий были приняты в 28 субъектах Российской Федерации.**

Таким образом, в целом можно констатировать, что только **около трети регионов приняли антикризисные программы (планы) за более чем полгода интенсивного погружения страны в кризис.**

Нормальным такое положение никак не назовешь. Это не несущественная организационно-методическая недоработка. Это иллюстрация недостаточного понимания существа кризиса, его глубины и продолжительности. Но не только этим объясняется тот факт, что меньшинство регионов имеет собственные программы антикризисной деятельности. Большое (если не определяющее) значение имеет тот факт, что до конца марта 2009 года и на федеральном уровне в России не было собственной антикризисной программы.

За такую программу пытались выдавать правительственный План действий, направленных на оздоровление ситуации в финансовом секторе и отдельных отраслях экономики (утвержден 7 ноября 2008 года). Однако по существу это был всего лишь план подготовки соответствующих нормативных документов, имеющих то или иное отношение к кризису.

В **55-и** субъектах Российской Федерации как таковых антикризисных программ нет, но зато **реализуются отдельные соответствующие направления, мероприятия.** Регионов, где вообще **нет информации**, свидетельствующей о какой-либо антикризисной активности – нет.

Направления антикризисной политики

Аналитическая оценка антикризисной политики регионов позволяет выделить 9 основных ее направлений: от поддержки малого бизнеса до сокращения текущих расходов бюджета.

Главный приоритет для регионов – усиление социальной защиты, поддержка рынка труда. Соответствующие меры реализуются в **66** регионах.

Выбор данного приоритета является закономерным. Во-первых, регионы озабочены социальным спокойствием на своих территориях. Федеральный центр для многих региональных властей – далеко, а население со своими проблемами – оно здесь. Во-вторых, решение федерального правительства софинансировать программы, направленные на снижение напряженности на рынке труда субъектов Российской Федерации (объем софинансирования из федерального бюджета на 2009 год должен составить 43,7 млрд. рублей), также естественным образом простимулировало соответствующую активность регионов в данных направлениях.

Но региональные власти прекрасно понимают, что помимо мер прямой поддержки рынка труда, фактически на решение схожих задач может быть направлена и реализация мероприятий по направлениям «малый бизнес» (62 региона) и «поддержка реального сектора» (59 регионов).

Неудивительно, что мероприятия по соответствующим направлениям оказались также в числе наиболее популярных.

Не совсем адекватным ситуации представляется тот факт, что мероприятия по сокращению текущих расходов бюджета предусмотрены только в 44 российских регионах, а по укреплению доходной базы бюджетов и того меньше – в 25 регионах.

Бизнес в кризисной ситуации, как правило, начинает с того, что сокращает собственные расходы.

Продвинутый бизнес идет дальше: он задумывается и о том, как увеличить доходы. У региональных властей, как свидетельствуют приведенные выше цифры, пока другие приоритеты.

В 29 регионах реализуются мероприятия по реализации инфраструктурных проектов. Это достаточно много, если учитывать, что безусловным приоритетом для

властей субъектов Российской Федерации все-таки остаются вопросы социальной поддержки населения.

Строительство же объектов инфраструктуры, даже если это инфраструктура регионального или местного значения, – дело достаточно дорогостоящее.

Рассматриваемый перечень направлений, по которым российские регионы ведут борьбу с кризисом, не является, к сожалению, результатом реализации системного, научно обоснованного подхода к выбору приоритетов антикризисной деятельности. Это – сложившийся перечень.

Таким образом, и на региональном уровне можно отметить ту же самую ошибку, что и у федеральных властей, – **направления борьбы с кризисом (приоритеты) оказываются побочным результатом предпринимаемых антикризисных мер.**

Целеполагание

Четко поставленная цель в антикризисной программе – условие успешности формирования и реализации данного документа. Программно-целевой подход недаром имеет именно такое наименование.

От того, насколько правильно сформулирована цель, зависит и четкость задач, которые необходимо решить для достижения поставленной цели. Мероприятия, вырабатываемые, в свою очередь, для решения задач, тоже должны быть «заточены» на достижение цели.

Поэтому анализ целей, поставленных администрациями регионов, имеющих собственные программы борьбы с кризисом, не является простой формальностью. Соответствующая аналитическая оценка уже дает достаточно объективную информацию об эффективности антикризисных действий регионов.

Самой популярной формулировкой цели антикризисной программы является **минимизация возможных последствий мирового финансового кризиса**. Так, или примерно так сформулировали цель Московская, Омская, Владимирская области, Пермский край и др.

Понятно, почему именно данная формулировка получила наибольшее распространение. Именно такова была, да и, в общем-то, остается, позиция федеральных властей в отношении кризиса. Есть мировой кризис, в котором Россия никак не виновата, но вот, оказалась-таки, затронута им. Значит, надо бороться с возможными последствиями.

Неудачность, некорректность, неправильность указанной формулировки цели предопределяется следующим.

Упоминание о «возможных последствиях мирового финансового кризиса» естественным образом дезориентирует бизнес и население. На региональном уровне, где уже сполна чувствуются не какие-то там «последствия», а полномасштабный кризис, бороться надо именно с кризисом.

Однако реальность такова, что формализм в подходе к редакционной непротиворечивости цели позволяет даже снизить возможный негатив от ее неудачной формулировки. Проще говоря: на то, как сформулирована цель программы, обращается мало внимания. Но в этом случае, как правило, и сама программа отличается формальностью подхода.

Не удалось некоторым регионам избежать и такой традиционной ошибки при формировании целей, как обозначение в качестве таковых решаемых задач (перепутали цели и задачи).

Наиболее показательный в этом плане пример Псковской области, где главная цель областной программы – **выполнение всех социальных обязательств бюджета**. Выполнение социальных обязательств не может являться целью антикризисной программы не только потому, что по существу это задача, а не цель, а потому, что решая

такую задачу, можно добиться смягчения социальных последствий кризиса, но не перелома в негативной динамике экономического развития.

Неудивительно, что на региональном уровне при подготовке собственных антикризисных программ были допущены подобного рода принципиальные ошибки. Федеральная Программа антикризисных мер Правительства Российской Федерации на 2009 год содержит тот же самый концептуальный недостаток. В ней, но только в качестве одного из семи приоритетов, указывается на то, что публичные обязательства государства перед населением будут выполняться в полном объеме. Говорится об усилении социальной защиты населения, повышении объемов и качества оказания социальных и медицинских услуг и т.д.

Тем не менее, программы (планы) ряда регионов отличаются удачной формулировкой поставленных целей: • **преодоление кризисных тенденций в развитии экономического и финансового секторов** (Свердловская область); • **обеспечение устойчивого социально-экономического развития** (Ростовская область); • **оздоровление ситуации в финансовом секторе и отдельных отраслях экономики** (Камчатский край).

Но еще более удачные формулировки предлагают два региона: • **преодоление последствий мирового финансового кризиса и повышение конкурентоспособности региональной экономики** (Кемеровская область);

• **не просто пережить кризис, а повысить конкурентоспособность продукции, производимой в регионе, за счет улучшения качества и снижения себестоимости** (Республика Карелия).

Если же попытаться проанализировать, как с научной точки зрения в целом реализован программно-целевой подход в подготовке антикризисных программ регионов (с разбивкой на подцели, с постановкой конкретных задач, с количественной определенностью целей и подцелей), то вывод будет следующим: **имеющиеся антикризисные программы подготовлены в большинстве своем неудовлетворительно**. Такая констатация важна не сама по себе, а с учетом того, что проблемы комплексного системного характера (кризис, без сомнения, является именно таковым) не могут эффективно решаться кроме как на программно-целевой основе.

Редакционная недоработка формулирования цели программы, как правило, имеет следствием и неуспех в реализации программно-целевого подхода. Значит и эффект в преодолении кризиса будет далек от желаемого.

Тем не менее, можно и нужно выделить **программы (планы) и перечни антикризисных мероприятий, которые, по версии ФБК, отличаются проработанностью, открытостью и доступностью**. Это программы (планы) следующих субъектов Российской Федерации: **г. Санкт-Петербург, Омская область, Нижегородская область, Московская область, Калининградская область и Красноярский край**.

Сейчас мы переживаем три кризиса, возникших последовательно: финансовый (удорожание денег, кризис банковского сектора), производственный (снижение индекса промышленного производства и ВВП соответственно) и экономический (безработица, инфляция и т.д.). По мнению ряда экспертов экономического кризиса при грамотном антикризисном регулировании можно было избежать. Сейчас все меры противодействия кризису носят точечный характер: где-то борются с безработицей, где-то субсидируют кредиты, где-то пытаются поддержать предпринимателей иными способами, - но все эти меры не увязаны и оттого малоэффективны. На данном этапе важно осознать необходимость комплексных мер направленных на оздоровление финансового, производственного секторов и экономики в целом.

Если мы не сумеем справиться с экономическим кризисом, то нас ожидает кризис социальный, который в свою очередь быстро (что характерно для России) перейдет в политический.

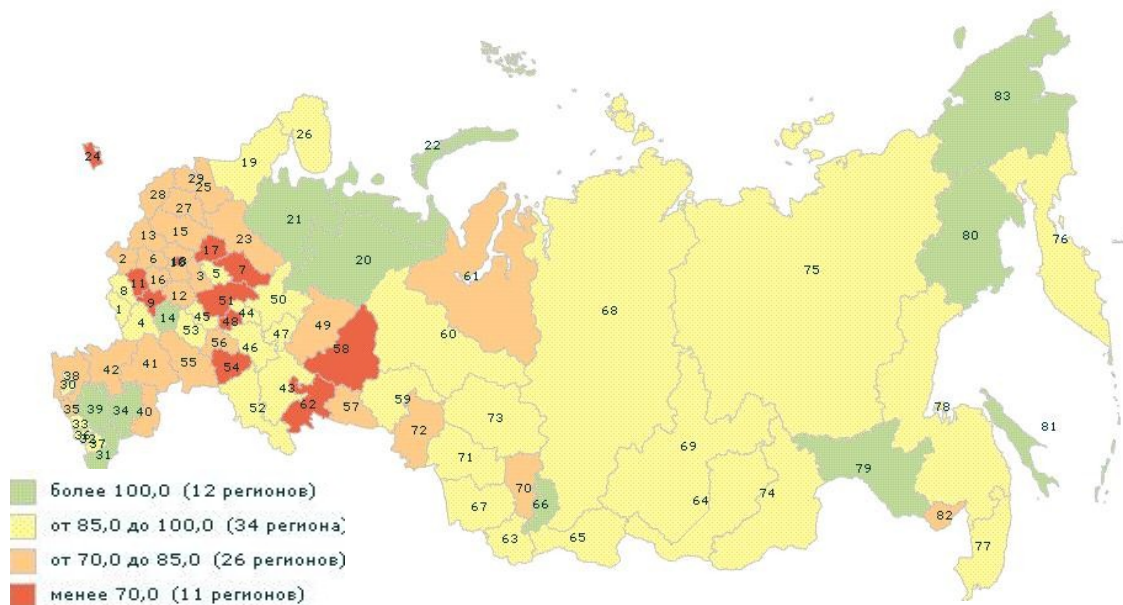
Состояние экономики

В мае 2009 года **спад промышленного производства** наблюдался в **71** субъекте Российской Федерации (в апреле – в **65** регионах). Наибольшее снижение производства в мае 2009 года зафиксировано в Орловской области – на 41,3%, Калининградской области – на 40,4%, г.Москва – на 35,8%, Чувашской Республике – на 35,4%, Челябинской области – на 33,9%, Костромской области – на 33,3%.

Интересно поразмышлять над причинами такого снижения. Если падение в Челябинской области выглядит закономерно на фоне упавших мировых цен на металлы, то снижение промышленного производства в Москве и Калининградской области, слабо зависящих от сырьевых ресурсов, интересно для анализа тем более, что ранее эти субъекты занимали лидирующие позиции по темпам роста. Причиной такого спада может быть низкое качество роста экономики этих субъектов о чём говорили эксперты ещё до начала кризиса (см., например, «Калининградская область. Новые вызовы, новые шансы.», 2005г.)

Кроме того для Калининградского региона характерна особая структура иностранных инвестиций в легкообрабатываемые производства с низкой добавленной стоимостью, что в скупе с высокой импортозависимостью региональных производственных предприятий привело к резкому снижению промышленного производства. Импорт в регионе с начала кризиса упал примерно на 60%, при том что составлял 4% от общероссийского импорта против 0,5% ВВП.

Индекс промышленного производства в мае 2009 года в % к маю 2008 года*.



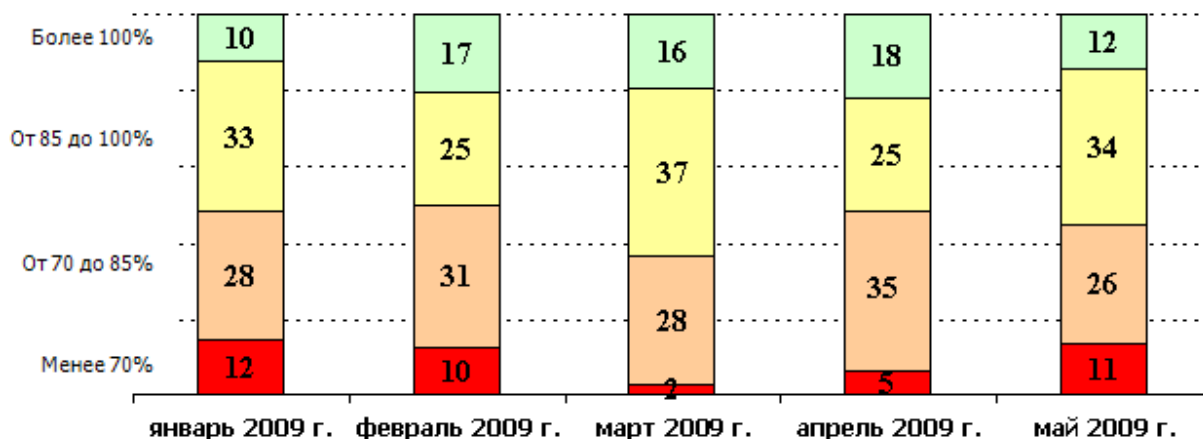
Источник: Министерство регионального развития РФ

*цифрами обозначены номера Субъектов РФ в списке МинРегионРазвития, они не совпадают общероссийской нумерацией.

Углубление спада промышленного производства наблюдалось в 38 регионах (в апреле – в 36), в том числе в 4 индекс промышленного производства снизился более чем на 10 п.п. (в Республике Саха (Якутия), Псковской, Свердловской и Тульской областях).

Рост производства в мае 2009 года наблюдался в **12** субъектах Российской Федерации (в апреле – в 18 регионах), из них только 4 имели рост производства на протяжении всех месяцев 2009 года – Республика Дагестан, Амурская и Сахалинская области, Ненецкий автономный округ. Наибольший рост производства в мае отмечен в Чукотском автономном округе – в 5,6 раза, Ненецком автономном округе – на 44,2%, Республике Калмыкия – на 29,7%, Магаданской области – на 27,7%, Амурской и Сахалинской областях – на 20,8%.

Распределение числа субъектов Российской Федерации по значению индекса промышленного производства



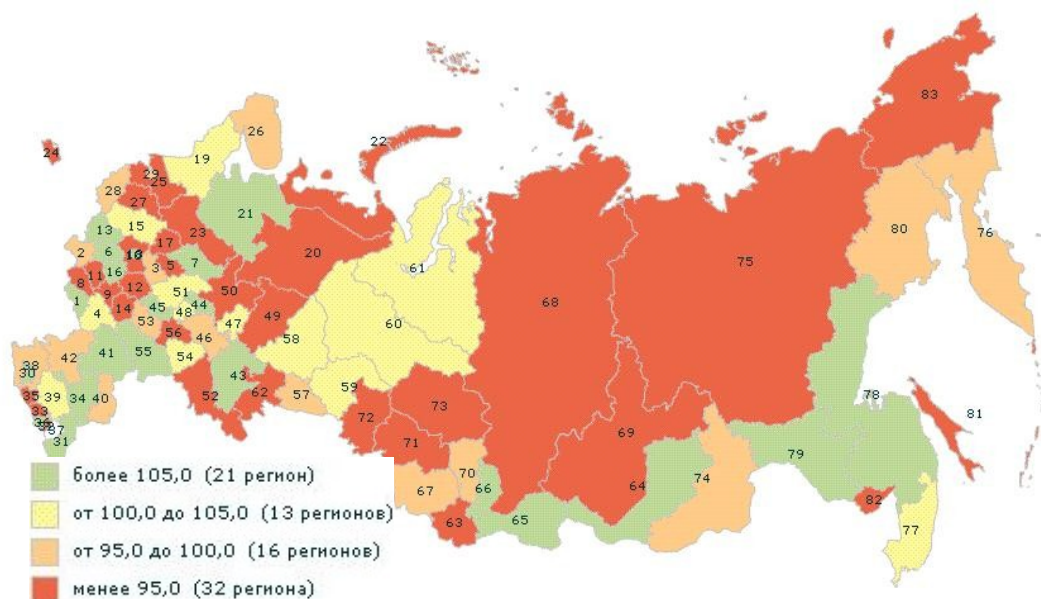
Источник: Министерство регионального развития РФ

Смотря на эту диаграмму не сложно разглядеть перевернутую W-образную кривую кризиса. Это свидетельствует о том, что системные причины кризиса не только не устранены, но даже и не осознаны в полной мере. Данные ниже также косвенно подтверждают эти тенденции.

Уровень жизни населения характеризуется множеством показателей: реальные денежные доходы, темпы роста (снижения) денежных доходов и потребительских расходов на душу населения, среднемесячная номинальная начисленная заработная плата и др. Не претендуя на комплексность анализа, остановимся на анализе одного показателя – динамики реальных денежных доходов.

Реальные денежные доходы населения за апрель 2009 года составили 100,8% к апрелю 2008 года, за январь-апрель 2009 года – 99,6%.

Темп роста реальных денежных доходов населения, апрель 2009 года к апрелю 2008 года, %



Источник: Министерство регионального развития РФ

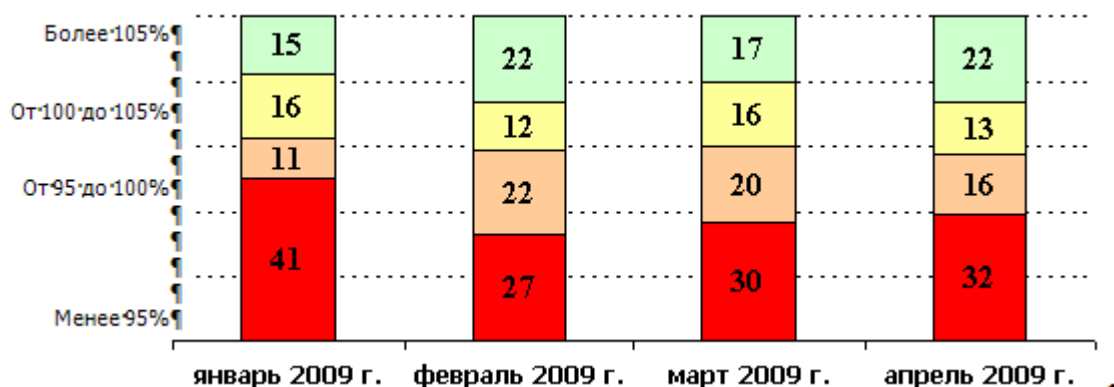
*цифрами обозначены номера Субъектов РФ в списке МинРегионРазвития, они не совпадают общероссийской нумерацией.

Снижение реальных денежных доходов населения в апреле 2009 года отмечено в **48** регионах, в том числе в Рязанской области – почти на треть, Республике Алтай – на 29,8%, Чукотском автономном округе – на 23,4%, **Калининградской области – на 19,3%.**

Рост реальных денежных доходов населения в апреле 2009 года отмечен в **34** субъектах Российской Федерации. Наибольшее увеличение наблюдалось в Костромской области – на 25,9%, Республике Хакасия – на 16,2%, Республике Башкортостан – на 14%, Республике Адыгея и Архангельской области – на 13,1%.

В целом за период с начала года рост реальных денежных доходов населения отмечен в 31 регионе, в том числе в Республике Адыгея – на 20,3%, Амурской области – на 14,3%, Республике Тыве – на 12,3%. Среди крупных регионов наибольшее увеличение отмечено в Ханты-Мансийском автономном округе – на 7,4%, Республике Башкортостан – на 6,6%, Тюменской области – на 6%, г.Москва – на 5,5%, Саратовской области – на 4,9%.^Ъ

Распределение числа субъектов Российской Федерации по динамике реальных денежных доходов населения



Источник: Министерство регионального развития РФ

В целом падение реальных денежных доходов населения является гораздо менее глубоким (за январь–апрель 2009 года составили 99,6% от прошлогоднего уровня, то есть упали только на 0,4%), чем падение российской экономики (за первую половину 2009 года снижение ВВП составило 10,9% по сравнению с аналогичным периодом 2008 года). В первую очередь это объясняется официальной выплатой лишь части полных сумм заработных плат и основное падение доходов пришлось на теневую часть заработных плат. С другой стороны, учитывая предшествующий рост доходов населения РФ на 15-20% ежегодно в 2002-2007 годах, подобное снижение уже является спадом как минимум на размер ожидаемого роста.

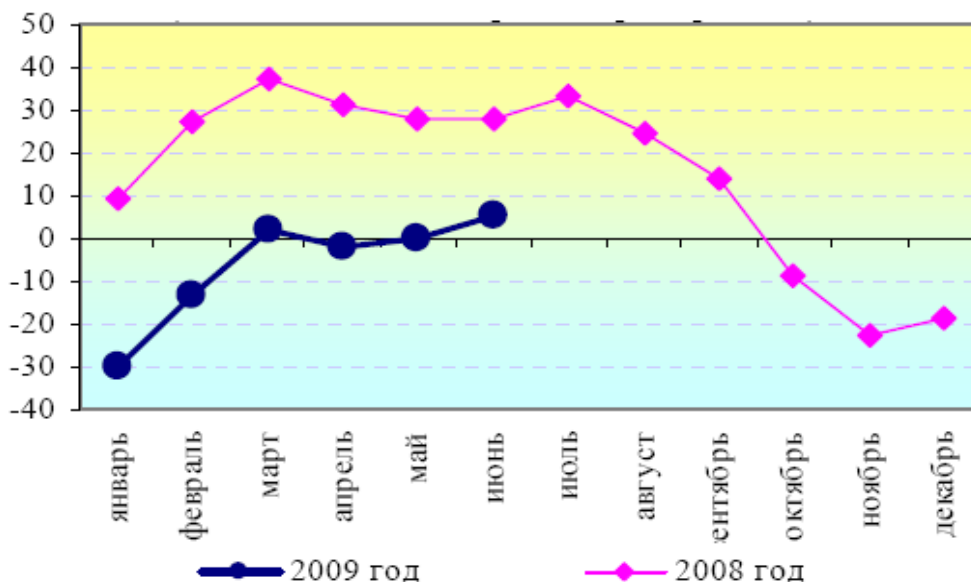
Вывод: В Калининградской области одна из лучших антикризисных программ, но самый большой спад производства и реальных доходов населения. То ли у нас слова расходятся с делом, то ли теория с практикой. Но в любом случае на данном этапе, как и ранее, не мы управляем кризисом, а он управляет нами.

*Материалы для рубрики подготовила Евгения Остроух
Директор департамента «Реинжиниринг» КЦ «Бизнес-Эксперт»*

Социально-экономическое развитие Калининградской области в 1-ом полугодии 2009 г.

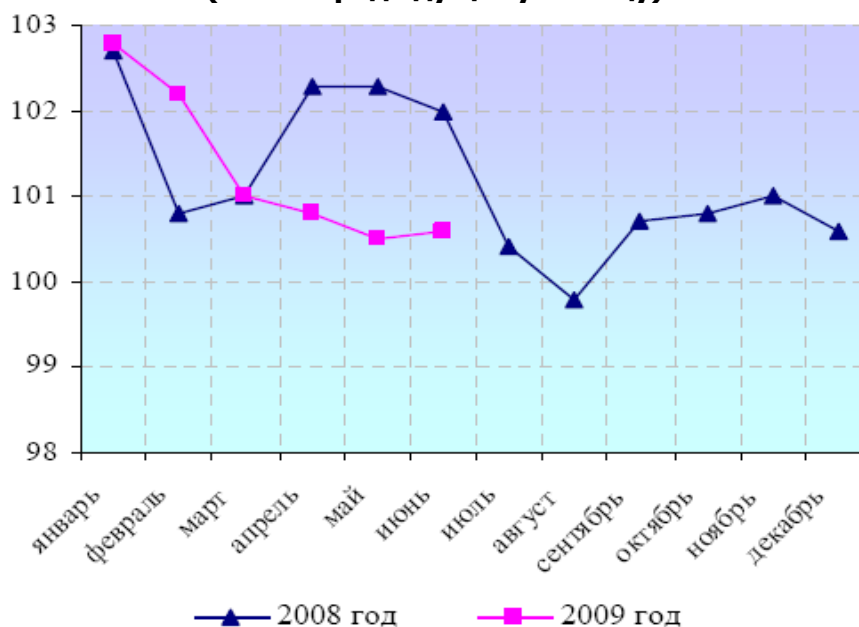
(начало, продолжение в следующем номере).

**Динамика значения Индикатора бизнес-климата* Банка России
по Калининградской области в 2008-2009 гг.**

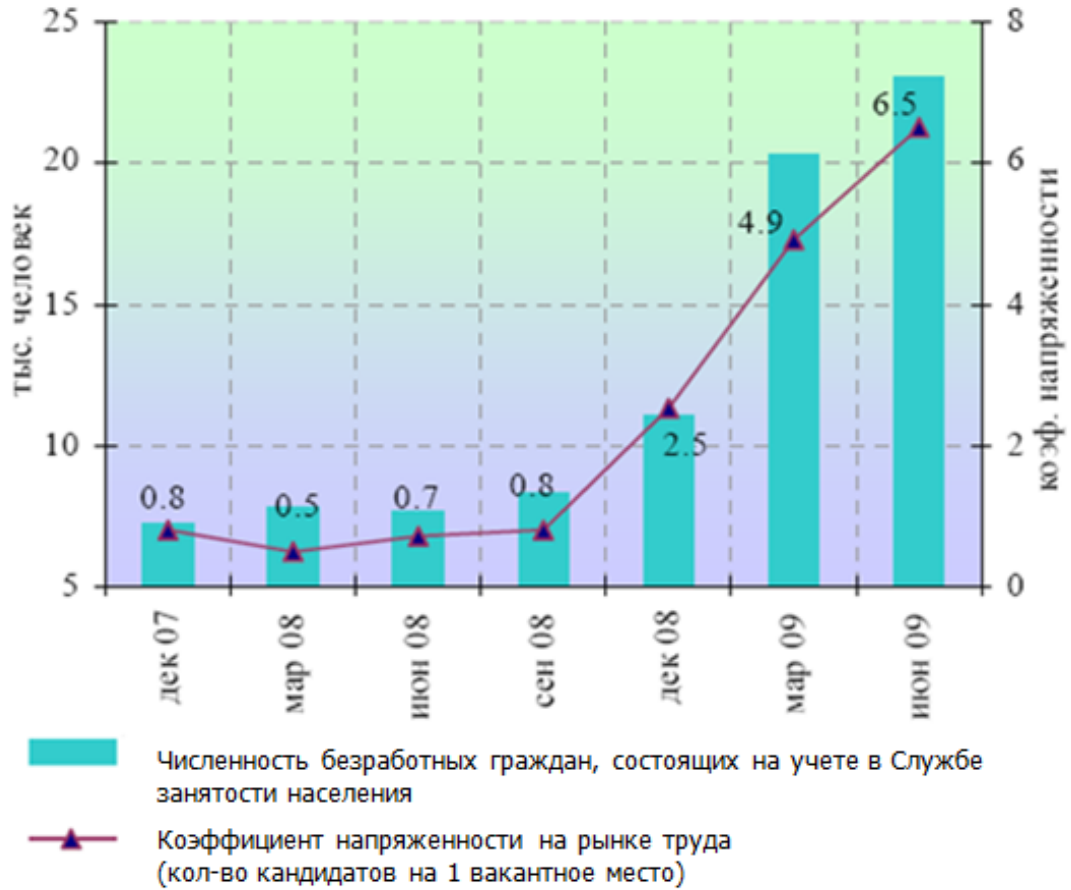


* **Индикатор изменения бизнес-климата (ИБК) Банка России** построен по методологии Института IFO (Германия) и отражает фактические, а также ожидаемые изменения в сфере производства и спроса, определяемые на основе оценок предприятий-участников мониторинга.

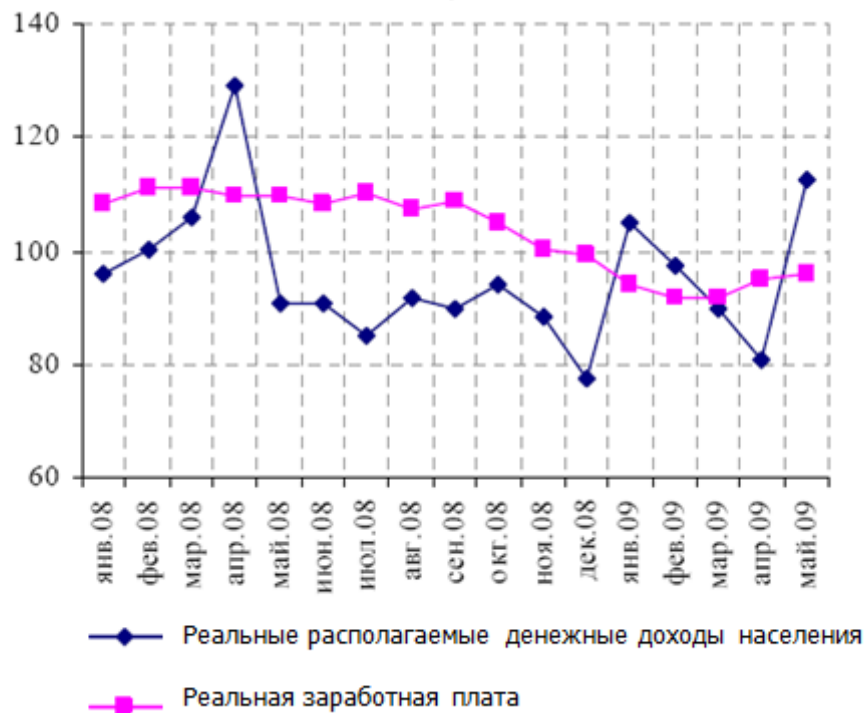
**Индекс потребительских цен в Калининградской области в 2008-2009 гг.
(в % к предыдущему месяцу)**



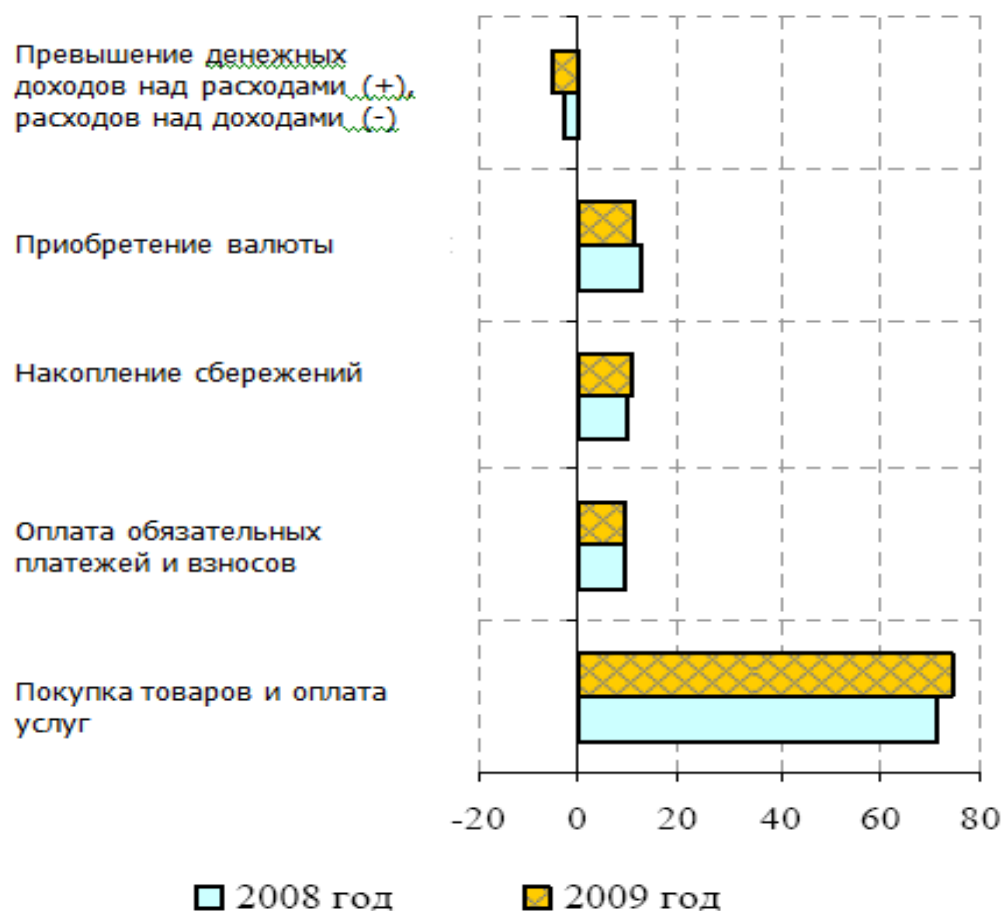
Ситуация на рынке труда Калининградской области в 2008-2009 гг.



Динамика реальных располагаемых денежных доходов населения Калининградской области и реальной заработной платы в 2008-2009 гг. (в % к соответствующему месяцу предыдущего года)



**Структура использования денежных доходов населения
Калининградской области в январе-мае 2008-2009 гг. (в % к общей
сумме доходов)**



Источник: Аналитическое обозрение социально-экономического развития Калининградской области за I полугодие 2009 г. Главного управления Банка России по Калининградской области.

По вопросам участия в мониторинге ЦБ РФ и получения аналитических материалов Вы можете обратиться в КЦ «Бизнес-Эксперт», контактное лицо – Тюсенкова Инна, тел. 53-07-48.

- **Семинар 25 августа «Что и как проверяют налоговые органы. Как избежать ошибок предпринимателю».**

25 августа состоится семинар на тему «Что и как проверяют налоговые органы. Как избежать ошибок предпринимателю», который проведут Инна Тюсенкова и Денис Коваленко - консультанты Консалтингового центра «Бизнес-Эксперт». Семинар организован округа в рамках Датской программы содействия экономическому развитию Калининградской и Псковской областях для Центра поддержки малого предпринимательства Балтийского городского округа.

- **Проведен семинар "Коммуникации и стиль в успешном трудоустройстве. Имидж женщины-профессионала".**



13 июля проведен очередной семинар для Центра поддержки малого предпринимательства Балтийского городского округа на тему "Коммуникации и стиль в успешном трудоустройстве. Имидж женщины-профессионала". В качестве тренера выступила Евгения Остроух – Директор Департамента «Реинжиниринг» Консалтингового Центра «Бизнес-Эксперт». Семинар проходил в рамках реализации Датской программы содействия экономическому развитию Калининградской и Псковской областях.

- **Участие Георгия Дыханова во встрече с представителями Министерства экономики.**

10 августа Георгий Дыханов - Генеральный директор КЦ «Бизнес-Эксперт» принял участие во встрече с представителями Министерства Экономики на тему «Повышение конкурентоспособности региона и стратегия привлечения инвестиций». В ходе данного мероприятия также обсуждался вопрос о разработке методики оценки предприятий на соответствие бренду «Сделано в Калининграде». К разработке методики планируется привлечь лучших специалистов в области, в том числе и Консалтинговый центр «Бизнес-Эксперт».

- **Калининградские предпринимательницы начали получать помощь и консультации по реализации своих бизнес-планов.**

В рамках проекта «Калининградский альянс за расширение возможностей женщин» с 3 августа начались консультации для женщин по бизнес-планам, прошедшим экспертный отбор и получившим высокие оценки. Первые консультации по маркетингу и продажам проводила эксперт из Италии Рита Бонучи (Rita Bonucci) в течение недели. В настоящее время с участницами ведется активная консультационная работа по финансам и риск-менеджменту экспертами Консалтингового Центра «Бизнес-Эксперт» - Георгием Дыхановым и Инной Тюсенковой.

Уважаемые читатели!

В этом номере мы продолжим знакомить Вас с аналитическими материалами Национального Института Экономических Исследований Швеции (NIER). В этом выпуске речь пойдет об экономической ситуации в Литве, Латвии и Эстонии.

Перевод и адаптацию материалов выполнили Олег Свистунов и Йохан Форсберг

Балтийские рынки**Драматическое сокращение ВВП в прибалтийских странах**

Балтийские государства – Эстония, Латвия и Литва были серьезно затронуты глобальным экономическим кризисом. Снижение объемов экспорта затронуло внутреннее потребление в результате высокого роста инфляции и цен на малоэтажный жилой сектор недвижимости. Экономический кризис вынудил западноевропейские банки сократить объемы кредитования. Это стало еще одним существенным фактором, повлиявшим на ухудшение экономической ситуации в этих странах.

Экономический спад негативно проявился во всех трех странах. В первом квартале ВВП (валовой национальный продукт) упал в Эстонии на 16%, в Латвии - на 18% , и на 13% - в Литве. (Рис 1).

Рис. 1. Динамика ВВП в прибалтийских странах, поквартальные значения, %



Источник: Евростат.

Все сектора экономики, так или иначе, находятся под угрозой системного кризиса. Бюджетный дефицит поступательно увеличивается, пропорционально уменьшению налоговых сборов. Правительства прибалтийских стран отреагировали на эту ситуацию сокращением национальных бюджетов и снижением заработной платы, а также снижением расходов на социальный сектор. Но не только правительства пошли по пути оптимизации (сокращения) расходов. Местные компании сократили свои затраты тем же способом: снижением заработной платы и увольнением служащих. В среднесрочной перспективе внутреннее потребление домохозяйств также будет сокращаться. Инвестиции также уменьшатся из-за повышающейся избыточности производства. Сокращение спроса в балтийских странах привело к снижению объемов импорта, что, в свою очередь, привело к торговому дефициту. (Рис2)

Рис. 2. Сальдо счета текущих операций в странах Балтии, поквартальные значения, Евро

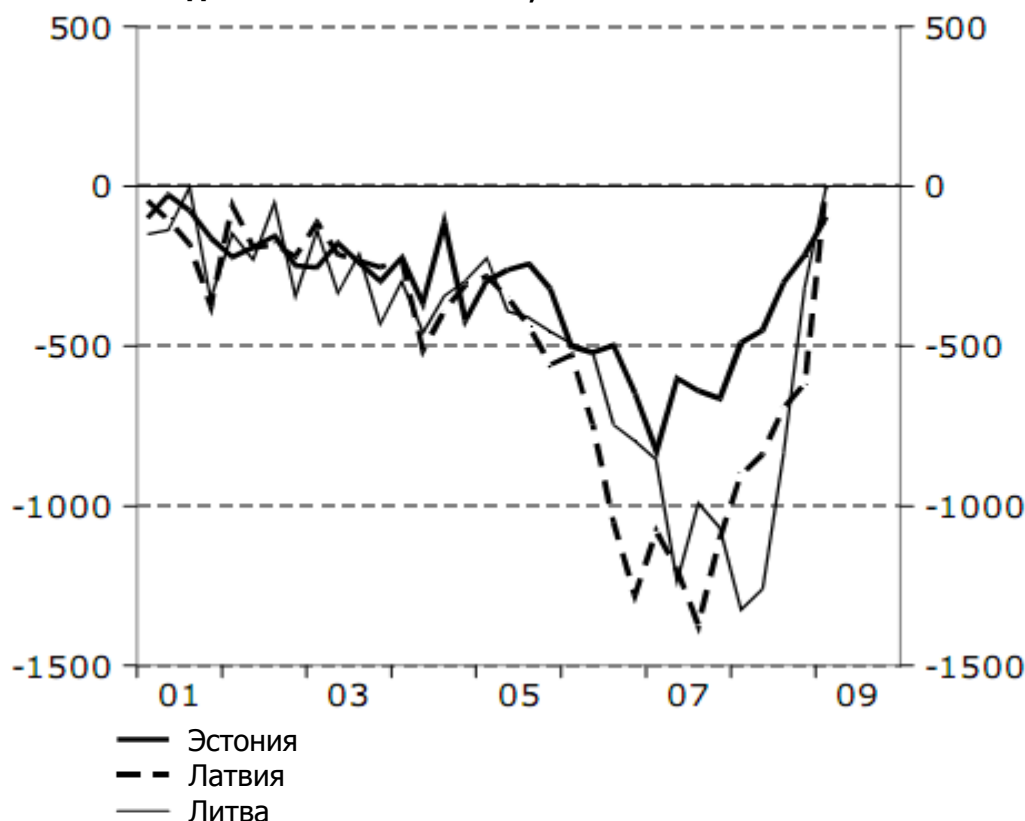


Источник: по данным Центробанков указанных стран.

Падение внутреннего спроса повлечет значительное сокращение импорта в ближайшие месяцы. Но так или иначе, в конечном счете, прибалтийские страны извлекут некоторую выгоду из сокращения заработной платы. Сравнительно низкий уровень оплаты труда сделает балтийские государства более конкурентоспособными в производстве. Это увеличит уровень экспорта в будущем. Тем не менее, по прогнозам экспертов, сокращение ВВП во всех трех балтийских странах в этом году ожидается в пределах 12-16%.

В следующем году сокращении ВВП будет уже менее значительным - 2,5-4%. ВВП начнет увеличиваться только в 2011 году – примерно на 2%. Эксперты также прогнозируют снижение инфляции во всех балтийских странах из-за спроса, который остается слабым. (Рис 3)

Рис. 3. Инфляция (ГИПЦ), в странах Балтии, годовые изменения в %, месячные показатели



Источник: по данным Центробанков указанных стран.

Три прибалтийских государства – все члены ERM 2 – европейского механизма обменного курса. ERM 2 – Европейский финансовый механизм обменного курса является межгосударственным соглашением, цель которого – поддержание стабильности политики обменного курса и координации в Европе. (Чтобы получить Евро в качестве национальной валюты, центральные банки должны выполнить все требования ERM 2. Главное требование – валюта не может колеблется больше чем -1 - +1 процент выше или ниже Европейской нормы (EC).

Глобальный спад привел к обесцениванию национальных валют всех трех рассматриваемых стран. Ситуация в Латвии очень серьезна. Слухи о девальвации валюты не добавляют стабильности экономической ситуации в стране. Эта проблема возникла из-за отказа Латвии выполнить требования для получения ссуды от Международного Валютного Фонда (IMF), хотя эти средства могли бы существенно помочь в укреплении курса национальной валюты. Латвийское правительство объявило о разработке экономического плана по восстановлению контроля над экономикой, что позволит выполнить требования Международного Валютного Фонда. В то же время, не исключается возможность возникновения социальной напряженности в результате подобных действий, а также сохраняется риск девальвации латвийской валюты.

Девальвация валюты, с другой стороны, может упростить механизм экономического регулирования, который иначе требует продолжения сокращения заработной платы и расходов на социальные нужды. Если латвийская валюта обесценится, есть риск, что другие прибалтийские валюты столкнутся с теми же самыми проблемами. Однако, девальвация в умеренной степени, увеличит ценность внутренней валюты для расчетов по ссудам, полученным в иностранной валюте.

На сферу недвижимости и бизнес-сектор приходится около 85% от всех привлеченных займов в иностранной валюте. Таким образом, девальвация не только

потребовала бы увеличения привлечения внешних займов в иностранной валюте, но также ограничила бы возможность своевременного их погашения. Многие шведские банки активно поддерживали балтийские компании, предоставляя им кредиты. В этой связи им, скорее всего, в ближайшей перспективе придется столкнуться с их частичным невозвратом, однако, не обязательно в долгосрочной перспективе.



Вадим Федоров,
Магистр психологии, бизнес-тренер

Об усиливающей обратной связи

*"Кризис поставил компании в ситуацию, когда необходимо сокращать расходы, в том числе и на персонал. Это демотивировало персонал. И персонал ответил текучестью кадров, воровством, саботажем или неэффективной работой. Это, в свою очередь, ухудшило и без того незавидное положение компаний, в том числе и финансовое положение, и... круг замкнулся. Причина такой ситуации кроется в том, что до кризиса бизнесмен (компания) видела в персонале только ресурс. Персонал ответил тем, что в период кризиса видит в компании не больше, чем средство для заработка. **Говоря языком теории систем, образовалась обратная усиливающая связь.** Фактически, ситуация сводится к следующему. Собственнику в период кризиса необходимо, чтобы персонал относился к компании не как к средству ежемесячного заработка, а как к своей собственной компании. Хотя, по большому счету, компания нуждается в таком отношении персонала не только в период кризиса. Персонал же нуждается в том, чтобы компания относилась к людям как к партнерам, а не как к ресурсу. Причем, персонал нуждается в этом и до, и во время, и после кризиса. "*

[Юрий Громов](#)

<http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/1107313/?ID=1107313>

Не могу сказать, что я согласен с решением этой задачи, предлагаемым Юрием Громовым, с полным материалом вы можете познакомиться пройдя по ссылке, но диагноз основной проблемы управления персоналом, поставлен очень точно.

Комментарии получились тезисными. Но в общем, что случается - все к лучшему.

«Эй вы там, наверху...»

Они делают вид, что платят нам...

- Сделать своей постоянной целью поддержание и развитие продуктивных, позитивных отношений с персоналом. Чтобы быть конкурентоспособным нужно быть уверенным в сотрудниках.
- Принять для себя философию 21 века, новую (хорошо известную старую) философию. Мы живем в новой экономической эпохе, где главным источником бизнес-могущества являются уже даже не информация, а те люди, которые ее передают, находят, хранят. Т.е. Простые сотрудники организации — потенциал ее могущества.
- Перестаньте жестко привязывать себя к существующим стандартам. Будьте готовы к переменам. Чувствительность к изменениям и гибкость — залог успеха. Каждый сотрудник организации — важное звено вашего успеха! Каждый! Если вы находите, что я не прав, ищите ошибки в своем штатном расписании или в своих взглядах на ценность персонала.

- Постоянно отслеживайте существующую систему мотивации персонала и развивайте ее по мере необходимости.
- Кто отбирает персонал? Как? Какие принципы заложены в механизмы отбора?
- Хотя уже было сказано о мотивации, стоит вспомнить о повышении квалификации персонала, т.к. Это касается и других сфер. Не просто повышение квалификации. В идеале — управление карьерой каждого сотрудника. Развитие работников ради развития дела!
- Цель руководства - в первую очередь не надзор, а помощь и поддержка в выполнении работы лучшим образом. Но помогать не значит «делать за».
- Быть справедливым.
- Управлять не цифрами, а людьми.
- Изменения касаются всех. Если хотите обучить сотрудников чему-то новому, соответствуйте тому, что они узнают.
- Сотрудник может стать партнером при достижении взаимопонимания. Но все равно на вас лежит основная ответственность за результат.
- В партнерстве выигрывают все.
- Совершенству нет предела.
- Сотрудник — это клиент.

«Э-эх, ухнем»

Мы делаем вид, что работаем

1. Ничего неделание на рабочем месте — один из лучших способов всестороннего самоуничтожения.
2. Больше зарабатывает тот, кто берет на себя большую ответственность.
3. Руководитель — твой главный поставщик. Он не может угадать всех твоих потребностей, если ему в этом не помочь.
4. Стандарт работы - «0» ошибок.
5. Постоянно повышать мастерство. В течение всей жизни. Кто просто «идет» тот стоит на месте. Кто прилагает усилия — движется вперед.
6. Уметь говорить — значит уметь слушать.
7. Если работа не приносит удовольствия — ищи причины. И в себе, и вокруг. Может нужно менять работу, а может быть себя.
8. Руководитель может стать партнером при достижении взаимопонимания. Но все равно на нем лежит большая ответственность.
9. В партнерстве выигрывают все.
10. Совершенству нет предела.
11. Работодатель — это клиент.

В общем, совместными усилиями осиливаем положительную усиливающую обратную связь.

Успехов!



BusinessExpert

«*Business Expert Review*»

Выпуск #18 подготовлен:

Георгий Дыханов
Инна Тюсенкова
Евгения Остроух
Сергей Алексеев
Елена Коломиец
Олег Свистунов

При участии Вадима Федорова и Йохана Форсберга

REVIEW

Информационно аналитический бюллетень «**BusinessExpert Review**» выпускается
Консалтинговым центром «Бизнес-Эксперт» с 25 февраля 2009 года.
При частичном или полном использовании материалов бюллетеня
ссылка на первоисточник обязательна.

©2009, Консалтинговый центр «Бизнес-Эксперт», Калининград, Россия