

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

# **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**Сборник научных статей**

Выпуск VII



Пермь 2015

УДК 338.24  
ББК 65.291.2  
С 83

**Стратегическое и проектное управление: сб. науч. ст. / гл. ред.**  
С 83 В. Г. Прудский; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2015. – Вып. 7. –  
222 с.: ил.

ISBN 978-5-7944-1596-4  
ISBN 978-5-7944-2651-9 (вып. 7)

В сборник, который входит в систему «Российский индекс научного цитирования» (РИНЦ), включены научные статьи ученых российских вузов, занимающихся исследованиями в области стратегического и проектного менеджмента, специалистов-практиков проектно-консалтинговых компаний, а так же аспирантов и студентов.

Публикуемые материалы отражают актуальные проблемы совершенствования стратегического управления корпорациями и формирования стратегий и программ региональной промышленной политики как части национальной экономической политики, выступающей важнейшим фактором развертывания перехода российской экономики к инновационной постиндустриальной модели развития.

Сборник адресован научным и практическим работникам, аспирантам и специалистам, занимающимся вопросами стратегического, программно-целевого и проектного управления корпоративными образованиями, разработки и реализации стратегий и целевых программ промышленной политики, нацеленной на ускорение перехода нашей страны на инновационный путь развития.

УДК 338.24  
ББК 65.291.2

*Печатается по решению ученого совета экономического факультета  
Пермского государственного национального исследовательского университета*

#### **РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ**

Кириленко В. И., д. э. н., проф., Киевский национальный экономический университет имени В.Гетмана, г. Киев;  
Красильников Д. Г., д. п. н., проф., проректор по стратегическому развитию, экономике и правовым вопросам ПГНИУ;  
Мерзлов И. Ю., к. э. н., доцент кафедры менеджмента ПГНИУ, директор офиса «Прикамский ОАО АКБ «РОСБАНК»;  
Прудский В. Г., д. э. н., проф., зав. кафедрой менеджмента ПГНИУ, **гл. редактор**;  
Пыткин А. Н., д. э. н., проф., директор Пермского филиала Института экономики УрО РАН;  
Пищальников Д. В., председатель Совета директоров ОАО «РОССТ» Россия;  
Салимянова И. Г., к. э. н., проф., Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет;  
Тихомиров Л. И., генеральный директор ООО «Парма-Телеком».

#### **РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:**

Гергерт Д. В., к. э. н., доцент департамента менеджмента НИУ ВШЭ (Пермский филиал);  
Гершанок Г. А., д. э. н., проф. кафедры менеджмента и маркетинга ПНИПУ;  
Демин Г. А., к. э. н., доцент кафедры менеджмента ПГНИУ;  
Елохов А. М., к. э. н., доцент кафедры менеджмента ПГНИУ, ректор Западно-Уральского института экономики и права;  
Мартыанов Н. С., к. э. н., доцент кафедры менеджмента ПГНИУ, начальник отдела управления проектами филиала ООО «ЛУКОЙЛИнжиниринг» «ПермНИПИнефть» в г. Перми;  
Микрюков Р. А., начальник управления методологии проектного управления ООО «Парма-Телеком»;  
Ощепков А. М., к. э. н., доцент кафедры менеджмента ПГНИУ, руководитель проекта «Наука», **зам. гл. редактора**;  
Ощепков В. М., к. э. н., доцент кафедры менеджмента, зам. декана экономического факультета ПГНИУ;  
Пестерникова М. В., к. э. н., доцент кафедры менеджмента ПГНИУ;  
Прудский В. Г., д. э. н., проф., зав. кафедрой менеджмента ПГНИУ, **гл. редактор**;  
Рассошных А. С., к. э. н., директор АНО «Прикамский центр стратегических исследований»;  
Бородина М. А., к. э. н., доцент, зам. декана экономического факультета ПГНИУ;  
Тютък О. В., к. э. н., доцент кафедры менеджмента ПГНИУ.

Ответственный редактор А. Д. Шарафеева. Технический редактор Е. В. Шипкова

*Рецензент:* д. э. н., проф., директор Пермского филиала Института экономики УрО РАН А. Н. Пыткин

ISBN 978-5-7944-1596-4  
ISBN 978-5-7944-2651-9 (вып. 7)

© Пермский государственный национальный  
исследовательский университет, 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Александрова Т.В.</b> О МЕТОДАХ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ	5
<b>Арзьева Т.С., Ашихмина Н.Е.</b> ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА КАК КРИТЕРИЙ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА КОРПОРАЦИИ	11
<b>Бабешкова Е.В.</b> ИННОВАЦИИ – КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	17
<b>Бадмажапова Ж.Э.</b> РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОТРАСЛЕВЫЕ СИСТЕМЫ: СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ	19
<b>Баталова Т.Н., Черемисин И.А.</b> ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БАЗЫ В СИСТЕМЕ РИСК – МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИЙ	24
<b>Вегнер-Козлова Е.О.</b> ОЦЕНКА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕАЛЬНОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА	29
<b>Внутских А.Ю., Пищальников Д.В., Сокрута Л.В.</b> ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ	38
<b>Воеводкин Н.Ю., Мукосеева Я.Ю.</b> СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ВУЗА	46
<b>Воеводкин Н.Ю., Севостьянова Н.О.</b> ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ПРОЦЕССЕ ВНЕДРЕНИЯ НОВОЙ МОДЕЛИ ОБСЛУЖИВАНИЯ	51
<b>Гершанок А.А.</b> БАНКРОТСТВО: СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА ИЛИ УКЛОНЕНИЕ ОТ УПЛАТЫ НАЛОГОВ?	55
<b>Глухих П.Л.</b> ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ НА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ ДОМОХОЗЯЙСТВ	59
<b>Гурджиян В.Л.</b> АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОЛЖНИКА В АРБИТРАЖНОМ УПРАВЛЕНИИ	65
<b>Докукина С.М.</b> УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ФАКТОРОМ В ОРГАНИЗАЦИИ И ЕГО РОЛЬ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ	68
<b>Жамкова Т.Г.</b> ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАДЕЖНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА	76
<b>Захарова Р.Г., Барг М.А.</b> ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРОЦЕССА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ И ВЫЯВЛЕНИЕ ЕЕ ОСНОВНЫХ СТРУКТУРНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ДЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	78
<b>Захарова Р.Г., Ткачук А.Н.</b> АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПРИ ВЫБОРЕ ДЕЛОВОГО ПАРТНЕРА В РАМКАХ ПОСТРОЕНИЯ НОВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ДЕЛОВОГО ПАРТНЕРСТВА	82
<b>Захарова Р.Г., Ткачук А.Н.</b> ОСОБЕННОСТИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ АЛГОРИТМА ПОСТРОЕНИЯ НОВОЙ БИЗНЕС – МОДЕЛИ НА ОСНОВЕ ДЕЛОВОГО ПАРТНЕРСТВА	85
<b>Карлинский В.Л.</b> ВЫЗОВЫ ДЛЯ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА И ВРМ-СИСТЕМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ	89
<b>Котова К.Ю., Шулепова Д.А.</b> ИССЛЕДОВАНИЕ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ, БУХГАЛТЕРСКОЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРИБЫЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ	94
<b>Лепихина Т.Л., Лепихин К.В.</b> ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ ЛЕЧЕБНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО ТУРИЗМА	99
<b>Морозов Г.Б., Авдеев Н.В., Мельчаков М.Л.</b> ОБ АКТУАЛЬНОСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРАВОВЫХ УСЛОВИЙ РЕАЛЬНОЙ ТРУДОВОЙ САМОЗАНЯ- ТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ	103
<b>Морозов Г.Б., Зверева Е.А.</b> АККРЕДИТАЦИОННЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ «ВУЗОВСКАЯ НАУКА» КАК УНИЧТОЖИТЕЛЬ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ	110
<b>Осипова М.Ю., Сабурова Д.А.</b> АНАЛИЗ ЦИКЛИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ	119
<b>Пащенко Т.В.</b>	123

ПОДХОДЫ К ВЫБОРУ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	
<b>Пестерникова М.В., Зубарева О.В.</b>	
СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ	128
<b>Плешков К.В., Рыбакова Н.Ю.</b>	
ИННОВАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ (К ВОПРОСУ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ МЕРЧАНДАЙЗИНГА ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ)	134
<b>Полозова Н.А.</b>	
ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МОДЕРНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ	136
<b>Попова Н.Е., Болтянская Т.О.</b>	
ПРОГРАММА САМООБРАЗОВАНИЯ ВЗРОСЛЫХ КАК УСЛОВИЕ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ	139
<b>Прудский В.Г., Бойцов И.В.</b>	
РОЛЬ БИЗНЕС-АНАЛИТИКА В ПРОЕКТЕ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	143
<b>Рябухин В.В.</b>	
ОГРАНИЧЕНИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ ОСВОЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА В СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	150
<b>Савина Т.Н., Байчурина А.И., Амёхина Ю.С.</b>	
КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: РОЛЬ В СОЗДАНИИ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ИМИДЖА И ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ КОМПАНИИ	153
<b>Савина Т.Н., Голованова Е.С., Волкова В.Н.</b>	
ВЗАИМОСВЯЗЬ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ	157
<b>Савина Т.Н., Поелуева Е.В., Солдаткина И.А.</b>	
КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ – ВЕКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА	160
<b>Сайдашева В.А.</b>	
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТАМИ В УСЛОВИЯХ СЕРВИСНОЙ ЭКОНОМИКИ	163
<b>Сидорова С.Ю.</b>	
АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ РЫНКА СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ УСЛУГ В Г. ЧЕБОКСАРЫ	169
<b>Смирнова Т.Л.</b>	
РАЗВИТИЕ МОДЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЁРСТВА И РЫНКА РАБОЧЕЙ СИЛЫ В РОССИИ	171
<b>Стариков Е.Н., Прядилина Н.К., Мезенцева Е.С.</b>	
МЕХАНИЗМЫ И РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	174
<b>Толстоброва Н.А., Шакиров Р.К.</b>	
ВЛИЯНИЕ КОНЪЮНКТУРЫ МЕЖДУНАРОДНОГО РЫНКА ИНФОРМАЦИОННЫХ УСЛУГ НА ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	182
<b>Толстоброва Н.А., Якимова М.О.</b>	
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФАКТОРНЫХ УСЛОВИЙ РАЗВИТИЯ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ ПРИ НЕБЛАГОПРИЯТНОЙ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ ОБСТАНОВКЕ	189
<b>Хаметова Н.Г., Садреев Б.Р.</b>	
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАНИЕ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	194
<b>Черкасова О.В., Киреева А.С., Байчурина А.И.</b>	
МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «ЛАМЗУРЬ»	197
<b>Черкасова О.В., Киреева А.С.</b>	
ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВПАО «РЕМСТРОЙ»	203
<b>Черкасова О.В., Поелуева Е.В., Солдаткина И.А.</b>	
СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА	208
<b>Черкасова О.В., Поелуева Е.В., Солдаткина И.А.</b>	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННОГО БАНКА	216

## О МЕТОДАХ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Александрова Татьяна Васильевна, к.э.н., доцент  
Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15  
Электронный адрес: [bender.anton2010@yandex.ru](mailto:bender.anton2010@yandex.ru)

В статье рассматриваются вопросы оценки эффективности инновационных проектов. Определены основные факторы, которые оказывают влияние на выбор метода оценки эффективности инновационного проекта. Систематизированы методические подходы к оценке эффективности инновационных проектов на предприятии.

### *Ключевые слова:*

инновационный проект, эффективность, предприятие, оценка, метод, фактор, федеральная и региональная статистика инноваций.

В современных условиях хозяйствования инновации становятся главным стратегическим фактором развития организации и основным источником роста конкурентоспособности национальной экономики. К настоящему времени приняты Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года и Стратегия инновационного развития РФ на период до 2020 года, в которых была обозначена задача построения динамичной и конкурентоспособной экономики, основанной на знаниях и инновациях [5, 6].

Переход экономики страны на инновационный путь развития обусловил необходимость активизации инновационной деятельности предприятий и повышения её эффективности. Определяющим фактором в вопросе обеспечения эффективной инновационной деятельности является научно обоснованная, максимально объективная оценка параметров самого инновационного проекта, который разрабатывается на предприятии. От результатов оценки эффективности инновационного проекта зависит выбор и реализация инновационной стратегии предприятия, определение приоритетности и схемы финансирования инноваций.

На сегодняшний день большинство российских предприятий и инвесторов подходит к вопросу оценки параметров инновационного проекта достаточно формально, ограничиваясь при этом проведением анализа финансового состояния предприятия – реципиента проекта, расчётом стандартных показателей экономической эффективности инвестиционного проекта и выполнением требований Центробанка РФ по оценке кредитоспособности клиента [2, 8]. В современной теории и практике инновационного менеджмента до сих пор не существует единой концепции определения эффективности инноваций, не разработана типовая методика оценки показателей эффективности инновационных проектов. Причина такой ситуации видится в существенном усложнении процесса количественной оценки инновационных проектов в сравнении с инвестиционными проектами, для которых разработана единая общепринятая система оценки на основе показателей доходности и окупаемости проектов [8].

Во-первых, доходность многих инноваций имеет отсроченный стратегический характер, является недостаточно предсказуемой и часто подлежит оценке лишь в контексте роста делового имиджа и общей конкурентоспособности предприятия.

Во-вторых, инновационная деятельность осуществляется в условиях возрастающей неопределённости и повышенного риска. Поэтому большое внимание в процессе оценки инновационного проекта должно уделяться процедурам расчёта рисков, которые не всегда поддаются количественному выражению в традиционном математическом и статистическом виде.

В-третьих, инновационный проект имеет более сложную систему критериев успешности, чем обычный инвестиционный проект. Помимо критериев коммерческой и экономической эффективности для инновационного проекта не менее важны и внеэкономические критерии: степень новизны и рыночной привлекательности продукта, технологическая осуществимость инновации, патентная и

лицензионная чистота, влияние на развитие приоритетных направлений научно-технического прогресса и др.

В-четвёртых, инновационный проект характеризуется большим количеством информации, выходящей за рамки экономических расчётов. Тем не менее, такая информация – импондерибили – имеет существенное значение при отборе инновационных проектов для финансирования и реализации. Стремление к завоеванию рынка, к престижу, власти, признанию в определённых деловых кругах; ориентация на охрану окружающей среды, решение важных социальных проблем; желание производить самую передовую, совершенную продукцию в отрасли, стране, мире – эти и многие факторы могут оказаться решающими в процессе принятия решения о разработке и реализации инновационного проекта.

В-пятых, инновационный проект требует применения более разнообразных и активных способов мотивации инвесторов, а также других участников инновационной деятельности. Здесь, помимо традиционных методов корректировки показателей проекта с учётом фактора риска, широко используются стимулирование инвесторов с помощью соглашений о разделе продукции и прибыли, системы участия в капитале инновационного предприятия и др.

В силу вышеперечисленных особенностей инновационного проекта некорректно полностью проецировать методы оценки эффективности инвестиций и анализа финансового состояния предприятия на систему оценки параметров инновационного проекта. Для оценки эффективности инновационных проектов необходимо использовать комплекс методов, учитывающий особенности внешней и внутренней среды, в которых осуществляется инновационный процесс на предприятии, а также специфику проведения процедуры оценки инновационного проекта.

Таблица 1

**Виды эффективности инновационного проекта**

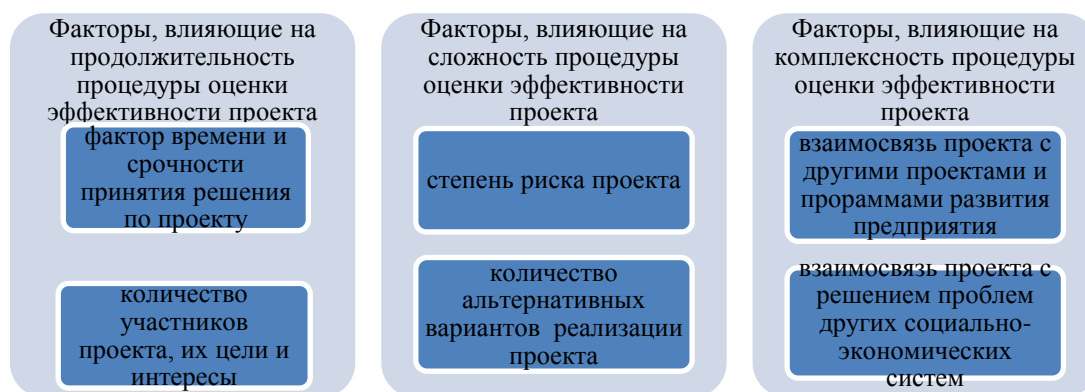
№ п/п	Вид эффективности	Показатели
1	Экономическая	Показатели определяются с позиций соотношения стоимостных результатов и затрат от реализации проекта
2	Научно-техническая	Показатели определяются с позиций уровня инновационности продукции, доступности использования, полезности и качества
3	Финансовая	Показатели определяются с позиций влияния проекта на финансовые результаты участников инновационной деятельности
4	Ресурсная	Показатели определяются с позиций влияния на уровень потребляемых ресурсов
5	Экологическая	Показатели определяются с позиций влияния на состояние окружающей среды и здоровье человека
6	Социальная	Показатели определяются с позиций влияния на уровень общественного благосостояния, решения важных социальных проблем страны и мирового сообщества

Результат оценки эффективности инновационных проектов определяется множеством факторов, среди которых наиболее существенными являются:

- факторы, обусловленные внешней средой реализации инновационного проекта;
- факторы, связанные с особенностями проблемы, решаемой в рамках инновационного проекта;
- факторы, обусловленные внутренней средой организации – реципиента инновационного проекта.

Факторы, обусловленные воздействием внешней среды организации включают: экономические, демографические, природные, научно-технические, правовые, политические факторы, а также культурные традиции страны, наличие субъектов инновационной инфраструктуры и влияние стейкхолдеров, заинтересованных в реализации инновационного проекта. В теории менеджмента приведённые факторы принято разделять на факторы среды прямого и косвенного воздействия. В теории инновационного менеджмента они объединяются понятием «Инновационный климат», в условиях которого осуществляется инновационная деятельность организаций.

Следующая группа факторов, воздействующих на выбор методов оценки эффективности инновационного проекта, представлена на рисунке.



Факторы, связанные с особенностями проблемы, решаемой в рамках инновационного проекта

Каждый из перечисленных факторов оказывает существенное воздействие на процедуру оценки эффективности инновационного проекта. Так, наличие или отсутствие ограничений по времени, количество участников проектом и множественность их целей, определяют сроки проведения работ по обоснованию эффективности инновационного проекта. Высокие риски проекта, наличие различных альтернатив разработки и реализации проекта, могут значительно усложнить процедуру оценки эффективности. Взаимосвязь инновационного проекта с другими проектами предприятия, с решением проблем развития социально-экономических систем более высокого уровня потребуют применения комбинированных методов оценки эффективности проекта, комплексно рассматривающих его затраты и результаты, вызовут необходимость определения синергетического эффекта от реализации проекта.

В табл. 2 представлены факторы, обусловленные внутренней средой предприятия-реципиента инновационного проекта.

Таблица 2

**Факторы, обусловленные внутренней средой предприятия-реципиента инновационного проекта**

Факторы, обусловленные внутренней средой предприятия-реципиента инновационного проекта	
Цели и стратегия организации	Уровень квалификации персонала организации
Размер организации	Организационная культура
Сложность организационной структуры, степень централизации и структура полномочий	Характер мышления и тип личности руководителя организации
Сложность и новизна используемой технологии и производимой продукции	Преобладающие стиль и технологии управления
Степень диверсификации деятельности организации	Наличие опыта проектного управления

Представленные в табл. 1 факторы связаны с особенностями инновационной организации деятельности на конкретном предприятии, формируют организацию как систему, взаимосвязь и взаимодействие которой обеспечивают достижение стоящих перед ней инновационных целей. Изменение одного или нескольких факторов этой группы вызывает необходимость принятия мер по корректировке параметров инновационного проекта, пересмотру процедуры его оценки и условий реализации.

Формализация всех вышеприведённых факторов в процессе оценки эффективности инновационного проекта производится с помощью различных групп методов, выбор которых зависит от особенностей процесса разработки и реализации проекта.

Для наиболее общей оценки эффективности работы организаций в связи с реализацией инновационного проекта используются общедоступные показатели из форм федерального и регионального государственного статистического наблюдения за инновационной деятельностью организаций [3, 7]. В рамках федеральной и региональной государственной отчётности оценку эффективности инновационной деятельности предприятий можно осуществлять по следующим группам показателей [1]:

1. Затратные показатели:

- Удельный вес затрат на НИОКР в выручке от реализации продукции;
- Удельный вес затрат на приобретение лицензий, патентов, ноу-хау в выручке от реализации продукции;
- Удельный вес затрат на технологические инновации в выручке от реализации продукции;
- Структура затрат на инновационную деятельность по источникам финансирования;

- Затраты на приобретение (создание) инновационных фирм;
  - Размер финансовых фондов для развития инновационных разработок.
2. Показатели, характеризующие динамику инновационного процесса:
- Длительность процесса разработки новой продукции (новой технологии);
  - Длительность подготовки производства нового продукта;
  - Длительность производственного цикла нового продукта.
3. Показатели обновляемости продукции:
- Количество разработок нововведений- продуктов или нововведений-процессов;
  - Количество внедрений нововведений- продуктов или нововведений-процессов;
  - Удельный вес продукции, выпускаемой 2, 3, 5 и 10 лет;
  - Количество приобретённых новых технологий (технических достижений);
  - Количество переданных новых технологий (технических достижений);
  - Объём экспортируемой инновационной продукции (услуг).
4. Структурные показатели:
- Количество структурных подразделений, занимающихся инновационной деятельностью и их удельный вес в общем числе структурных подразделений организации;
  - Количество совместных предприятий, занятых инновационной деятельностью;
  - Численность сотрудников, занятых НИОКР и их удельный вес в общей численности работников организации;
  - Число временных рабочих групп, занятых инновационной деятельностью.

Как видно из данного перечня показателей, оценка эффективности инновационной деятельности предприятий с использованием методики статистического анализа ориентирована в основном на констатацию факта реализации инновационного проекта, и почти не направлена на исследование конкретных показателей его эффективности.

Для расчёта показателей эффективности самого инновационного проекта наиболее часто используются следующие методы:

1. Методы оценки коммерческой и экономической эффективности инновационного проекта с расчётом стандартного перечня показателей в соответствии с официальной «Методикой оценки эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования»[4];

2. Метод перечня критериев эффективности инновационного проекта. Он рассматривает соответствие проекта каждому из заранее установленных критериев эффективности, позволяет увидеть все достоинства и недостатки проекта[8];

3. Балльный метод. Этот метод позволяет выделить в процессе оценки наиболее важные аспекты инновационного проекта[8];

4. Методы корректировки показателей экономической эффективности инновационного проекта с учётом фактора риска. Позволяют более обоснованно провести процедуру оценки инновационного проекта, включить в расчёт затрат и результатов по проекту инновационные риски.

Рекомендуемый перечень индикаторов риска инновационного проекта включает в себя:

- риск, связанный с отсутствием необходимого опыта работы с новыми технологиями;
- риск, обусловленный недостаточно продолжительным присутствием на рынке продаж нового продукта;
- риск изменения текущих затрат, связанных с производством и реализацией нового продукта;
- риск, связанный с достижением желаемого уровня доходности инновационного проекта;
- риск, связанный с привлечением и финансированием инвестиций;
- риск окупаемости инновационного проекта;
- риск появления непредвиденных издержек и потерь;
- компенсируемый и некомпенсируемый для инвестора риск.

На инновационно-активных предприятиях, использующих в процессе управления финансово-хозяйственной-деятельностью концепцию проектного менеджмента, для оценки эффективности инновационных проектов также применяется проектный подход. Помимо традиционных показателей коммерческой и экономической эффективности инновационного проекта, в системе проектного менеджмента возможно определение специфических показателей эффективности инновационной деятельности предприятия с учётом того, что разработка и реализация инновационных проектов на предприятии происходит постоянно и за отчётный период предприятие может реализовать несколько проектов, находящихся на разных стадиях жизненного цикла. В табл. 3 приведены показатели оценки



инновационной деятельности предприятия, наиболее широко применяемые в зарубежной и отечественной практике проектного менеджмента [1].

Таблица 3

**Показатели оценки эффективности портфеля инновационных проектов предприятия в системе проектного менеджмента (за период)**

Наименование показателя	Расчёт показателя
1. Интенсивность разработки 1	$\frac{\text{издержки разработки новой продукции (технологии)}}{\text{общие издержки производства и реализации продукции}}$
2. Интенсивность разработки 2	$\frac{\text{численность работников, занятых разработкой новых продуктов}}{\text{общая численность работников предприятия}}$
3. Квот флоп 1	$\frac{\text{число прекращённых инновационных проектов}}{\text{число начатых инновационных проектов}}$
4. Квот флоп 2	$\frac{\text{число неэффективных инновационных проектов}}{\text{число внедрённых инновационных проектов}}$
5. Инновационная квота 1	$\frac{\text{выручка от реализации новых продуктов}}{\text{общая выручка от реализации продукции}}$
6. Инновационная квота 2	$\frac{\text{число новых продуктов}}{\text{общее число выпускаемых продуктов}}$
7. Средняя продолжительность новой разработки	$\frac{\text{суммарное время разработки всех новых продуктов}}{\text{число новых продуктов}}$
8. Качество инноваций	$\frac{\text{число погрешностей при освоении новой продукции}}{1000 \text{ новых изделий}}$
9. Эффективность инновационного цикла	$\frac{\text{прирост выручки от реализации продукции за счёт инноваций}}{\text{затраты на разработку и освоение новой продукции}}$

Для оценки эффективности инновационного проекта также применяется стоимостной подход в различных модификация (value based management VBM). Возможности его практического использования зависят от уровня развития системы финансового менеджмента на предприятии и степени её интеграции с системой стратегического управления. В рамках данного методического подхода эффективность инновационного проекта определяется на основе рыночной стоимости действующего предприятия-реципиента инновационного проекта. Чем выше прирост рыночной стоимости действующего предприятия в результате создания и коммерциализации инновации, тем выше эффективность инновационного проекта, осуществляемого на данном предприятии. Согласно классическому методу оценки, рыночная стоимость предприятия- реципиента инновационного проекта (V) может быть определена как сумма балансовой стоимости предприятия (Vo) и стоимости перспектив роста в результате реализации инновационного проекта[2]:

$$V = V_0 + K \cdot \text{NOPAT} \frac{\text{ROCE} - \text{WACC}}{\text{WACC} (\text{WACC} - g)}$$

где K – коэффициент реинвестирования; NOPAT – прибыль от основной деятельности предприятия после налога на прибыль; ROSE – доходность инвестированного капитала; WASS – средневзвешенная цена инвестированного капитала; g – темпы роста предприятия.

Как видно из формулы, основными факторами изменения стоимости предприятия являются – чистая прибыль предприятия, рентабельность инвестированного капитала, цена инвестированного капитала, темпы роста предприятия. Таким образом, рыночная стоимость предприятия определяется через показатели его текущей и будущей производственно-хозяйственной деятельности, которыми можно целенаправленно управлять, в том числе повышая показатели эффективности инновационного проекта. Для реализации управленческого воздействия для каждого ключевого фактора необходимо сформулировать рекомендации по направлению воздействия на него в случае отклонения фактических значений показателей инновационного проекта от запланированных. Расчёт и анализ этих показателей позволяет определить, каким образом внедрение инновационного проекта отразится на результатах финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Вместе с тем, для достижения внутренних инновационных целей конкретного предприятия анализ эффективности инновационных проектов может проводиться с применением не только общепринятых, но и специфических, индивидуальных показателей, отражающих особенности организации инновационной деятельности предприятия.

Таким образом, несмотря на отсутствие единой методики оценки эффективности инновационных проектов, в настоящее время существует большой выбор показателей, доступных российским предприятиям для обоснования целесообразности разработки внедрения инноваций. Возможны также

различные варианты комбинации и адаптации методов оценки эффективности инновационных проектов к специфическим факторам внешней среды, особенностям построения системы менеджмента и решения инновационных проблем на предприятии. При этом обоснованный выбор процедуры и метода оценки эффективности инновационных проектов будет способствовать более полному достижению баланса интересов участников инновационных проектов. Достижение этого баланса служит гарантией постоянного совершенствования инновационной деятельности организаций и успешной переориентации экономики России на инновационный путь развития.

#### Список литературы

1. Александрова Т.В. Исследование методических подходов к оценке эффективности инновационной деятельности на предприятии./ Т.В.Александрова// Региональная промышленная политика как база качественного неиндустриального подъёма производительности труда и инновационной конкурентоспособности корпораций: материалы VII Международной научной конференции. Пермь: ПГНИУ, 2014. с.217–223.
2. Гаджиев М.М., Яковлева Е.А. Анализ экономической эффективности инновационной деятельности предприятия/ М.М. Гаджиев, Е.А.Яковлева //Инновации. 2010. №2. с.122–126.
3. Казанцев С.В. Оценка потенциала и масштабов инновационной деятельности в субъектах РФ/ С.В. Казанцев// Инновации. 2012. №8.с.36–45.
4. Козловская Э.А., Демиденко А.С., Яковлева Е.А. Экономика и управление инновациями: учебник/ Э.А.Козловская, А.С. Демиденко, Е.А. Яковлева. Москва: Экономика, 2012. 359 с.
5. Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г. Утв. Распоряжением Правительства РФ от 11 ноября 2008 г. № 1662-р. URL: [http // правительство.рф /gov /results/17449](http://правительство.рф/gov/results/17449). (дата обращения: 30.11.2015).
6. Стратегия инновационного развития РФ на период до 2020 г. Утв. Распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2008 г. № 2227-р. URL: [http//правительство.рф/gov/results/17449](http://правительство.рф/gov/results/17449). (дата обращения: 30.11.2015).
7. Спицын В.В., Монастырский Е.А. Региональная статистика инноваций – инструмент анализа проблем развития экономики и разработки путей их решения/ Е.В.Спицын. Е.А. Монастырский// Инновации. 2012. №10. С. 68–77.
8. Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: учебник/ О.М. Хотяшева. СПб: ПИТЕР, 2006. 384 с.

#### ABOUT THE METHODS OF ASSESMENT OF THE EFFICIENCY OF INNOVATIVE PROJECT

**Alexandrova Tatiana Vasilievna, Ph.D., assistant professor**  
**Perm State University,**  
**614990, Perm, Bukireva st., 15**  
**E-mail: [bender.anton2010@yandex.ru](mailto:bender.anton2010@yandex.ru)**

The article considers the issues of assessment of the efficiency of innovative project of the enterprise. The external and internal factors defining a condition of the innovative efficiency are considered. The methodical approaches tools used by enterprises in assessment of efficiency of innovative project are characterized.

#### **Keywords:**

innovative project, efficiency, enterprise, assessment, federal and regional innovation statistics, method.

## ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА КАК КРИТЕРИЙ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА КОРПОРАЦИИ

Арзьева Татьяна Сергеевна, старший преподаватель  
Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
614990, г Пермь, ул. Букирева, 15  
Электронный адрес: arzjaeva@rambler.ru

Ашихмина Наталья Евгеньевна, стажер  
ООО «ЛУКОЙЛ – Пермь»

В практике работы отечественных предприятий проблема адекватной и точной оценки труда отдельного сотрудника до сих пор остается нерешенной. Основная цель политики управления персоналом компании – получить максимальную отдачу от инвестиций в персонал может быть выполнена неэффективно, если оценка персонала проводится с высокой степенью формализации и необъективности. Внедрение эффективных методов оценки персонала, а также критериев оценки позволит предприятию установить обратную связь между субъектами и объектами оценки. Оценка деятельности работников ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» является важнейшей частью работы с персоналом. Анализ существующей системы оценки персонала на предприятии позволил выявить проблемные точки, касающиеся сложности оценки результативности деятельности персонала. Более активное использование производительности труда – как показателе, характеризующем эффективность использования трудовых ресурсов для оценки деятельности персонала может позволить выполнять все цели системы управления персоналом.

### Ключевые слова

оценка персонала, критерии оценки персонала, производительность труда, трудоемкость продукции, показатели эффективности KPI (Key Performance Indicators).

Важной задачей управления персоналом организации является оценка его деятельности.

Под оценкой персонала понимается «*процесс определения соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места*» [1, с. 191]. Нужно подчеркнуть, что сегодня роль оценки персонала как источника информации, необходимой для принятия управленческих решений в области управления персоналом, возрастает. В оценке как мощном технологическом инструменте в руках менеджера заложены основные резервы регулирования, опосредованного влияния на конечный результат функционирования всей организации. Любой руководитель в своей работе постоянно сталкивается с необходимостью оценивать подчиненных – для принятия решений о поощрениях, продвижении, обучении, результатах испытательного срока, изменении заработной платы или премировании [3]. При грамотном использовании оценка является эффективным инструментом, позволяющим выявить слабые и сильные стороны, направления улучшения деятельности персонала, составить план профессионального развития и, в конечном итоге, повлиять на прибыльность бизнеса.

Оценка результативности труда каждого работника направлена на определение уровня эффективности выполнения им его работы.

Основная цель политики управления персоналом компании – получить максимальную отдачу от инвестиций в персонал. Оценка результатов деятельности разных категорий работников различается целями, задачами, степенью значимости, сложностью определения. Система оценки персонала на предприятии должна быть:

#### *Бизнес-ориентированной*

- обеспечивающей выполнение стратегии, миссии, организационных ценностей;
- способной соотносить индивидуальные задачи работников с целями компании;
- декларирующей профессиональные результаты и компетенции;
- связанной с системой ключевых показателей эффективности.

#### *Функциональной*

- максимально объективной;
- прозрачной и обязательной для всех;
- эффективной, чтобы результаты от проведения процедуры оценки персонала превосходили затраты;
- понятной — формулировки и определения должны быть однозначны и ясны всем участникам оценки.

#### *Связанной с системой материальной и нематериальной мотивации*

- дающей возможность выводить ключевые индивидуальные показатели эффективности деятельности работника;
- влияющей на заработную плату, премии;
- влияющей на принятие решения, связанного с карьерным ростом работника.

Предметом оценки результатов труда персонала являются личные качества работников, процесс и результативность труда. Для объективной оценки необходимо располагать достоверной информацией, что требует использования конкретных (количественных и качественных) показателей, по которым она будет производиться. Также важно установить четкие и взвешенные критерии оценки.

При выборе критериев нужно учитывать:

- цели использования результатов оценки;
- для кого устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности работ, характера деятельности сотрудника;
- достаточное ли количество показателей используется для оценки. Необходимо отметить, что в каждой организации существует своя специфика и критерии. Оценки определяются, исходя из этих особенностей, но при этом можно выделить четыре группы критериев, которые используются в любой организации с некоторыми коррективами:

1) *профессиональные критерии* содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;

2) *деловые критерии* включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость;

3) *морально-психологические критерии*, к которым относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;

4) *специфические критерии*, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности.

При оценке результативности труда выделяются две группы показателей:

1) *прямые (количественные)*. Они легко поддаются измерению, объективной и количественной оценке. К ним относятся такие показатели как размер прибыли, объем производства, производительность труда, снижение издержек..

2) *косвенные*, опосредованно влияющие на достижение результатов. Их невозможно количественно измерить, так как они характеризуют работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности. Например, оперативность работы, напряженность труда, сложность труда и его качество.

В практике работы отечественных предприятий проблема адекватной и точной оценки труда отдельного сотрудника до сих пор остается нерешенной. Основная проблема в том, что оценку результатов труда на многих предприятиях для всех категорий работников проводят по определенному и одинаковому перечню показателей с целью упрощения и удешевления самой процедуры, хотя при этом может снижаться объективность и точность оценки. Считается, что легче оценить результаты для рабочих специальностей и намного сложнее для руководителей и специалистов. Многие российские предприятия пытаются улучшить эффективность своей работы, снижая издержки, повышая качество продукции, сокращая сроки выполнения заказов, но не выделяют при этом подлинно стратегические ключевые показатели. Применение ключевых показателей эффективности KPI (Key Performance Indicators), по которым оцениваются результативность и эффективность действий персонала, процессов и функций управления компанией, эффективность конкретной производственной, технологической и другой деятельности позволяют использовать для этого систему разнообразных измерителей и показателей, включающих показатели производительности. Для того чтобы можно было оценивать производительность работы корпорации в целом, для каждого ее подразделения

должен быть предусмотрен определенный набор показателей текущей производительности (эффективности).

Под производительностью в данном контексте понимаются количественные и качественные результаты работы персонала за определенный период. Результат труда в принципе зависит от производительности работника, производительности используемых факторов и условий труда. К объективным факторам производительности относятся средства труда (орудия, машины), сырье, вспомогательные и производственные материалы, методы и организация производства, организация рабочего места и условий труда, время и структуры труда. Субъективные факторы производительности зависят от самого сотрудника, его способности и желания к росту производительности. Желание к росту производительности постоянно зависит от субъективной оценки стимулов деятельности (удовлетворение от труда), причем важную роль играют факторы вознаграждения труда, возможностей развития. Для простой оценки производительности труда могут быть использованы показатели выработки (например, для сдельной оплаты). При дифференцированной оценке производительности сотрудника в оценку должны быть включены, прежде всего, его производительность (количество и качество результатов труда или выполнения цели работы, достижения как человека - что является профессиональным критерием.), его поведение при выполнении работы (по отношению к коллективу предприятия и посторонним, соблюдение инструкций и указаний, надежность, обращение с предметами) и его пригодность к использованию в работе (самостоятельность, гибкость – деловой критерий.). Оценку отдельных критериев можно произвести по взвешенной шкале балльных оценок.

Производительность труда измеряется путем сопоставления результатов в виде объема произведенной продукции с затратами труда. В производственных подразделениях довольно легко выявить показатели производительности труда. Обычно они связаны с особенностями производства, применяемой техники, сырья и пр. Например, для топливобывающей компании бизнес-индикаторами цели - роста производительности - могут быть достижение нормативной производительности, выработка на одного работающего, трудоемкость продукции, а также показатель, характеризующий соотношение опережающего роста производительности труда и уровня средней заработной платы на одного работающего. В широком понимании повышение производительности и эффективности труда означает постоянное усовершенствование экономической деятельности, поиск возможности работать лучше, создавать больше благ при тех же или меньших затратах.

Рассмотрим, как осуществляется процесс оценки деятельности работников на примере ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ».

Оценка деятельности работников ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» является важнейшей частью работы с персоналом. Для проведения оценки разработан внутренний стандарт – «Положение об оценке деятельности руководителей.

Оценка деятельности работников Общества (далее – оценка) направлена на решение следующих задач:

- стимулирование работников для повышения качества и результативности труда, повышение ответственности, развития инициативы;
- определение результативности и качества выполнения работниками должностных обязанностей за оцениваемый период для расчета годовых премиальных выплат;
- определение необходимости в основных направлениях развития потенциала и профессиональных навыков работников;
- формирование состава резерва кадров ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ»;

Принципы оценки:

- *периодичность* – оценка работников должна проводиться ежегодно;
- *комплексность* – оценка деятельности работника осуществляется на основании оценки непосредственного руководителя, оценки эксперта (в случае привлечения);
- *открытость* – работники информируются о целях и задачах, сроках, критериях, процедурах предстоящей оценки и ее результатах;
- *конфиденциальность*.

Оценка осуществляется по трём группам критериев:

- 1 *Результативность*. Достижение работником плановых показателей деятельности.
- 2 *Профессиональные компетенции*. Профессиональные знания, умения и навыки, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей.
- 2 *Корпоративные компетенции*. Совокупность личностных и деловых качеств, необходимых для успешной деятельности общества.

Оценка проводится с помощью интегрированной системы управления «Персонал» (далее – ИСУ «Персонал»), реализуемой на базе SAPR/3.

Таблица 1

**Перечень и описание критериев оценки**

<b>Название критерия</b>	<b>Описание критерия</b>
1. Результативность	Степень соответствия уровня выполнения основных должностных обязанностей.
2. Профессиональные компетенции	
2.1 Профессиональные знания, умения, навыки, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей	Профессиональные знания - знания своей профессиональной области, позволяющие успешно выполнять порученную работу, осведомленность о последних достижениях в этой области. Знание документов, необходимых для профессиональной деятельности, – знание основных документов, предусмотренных должностной инструкцией, соблюдение их в своей работе. В случае, если это предусмотрено должностной инструкцией, умение разрабатывать нормативные и технические документы, регламентирующие деятельность своего подразделения. Склонность к творческой и аналитической деятельности.
2.2 Навыки решения типовых производственных задач, умение решать производственные вопросы	Профессиональные навыки – умения работника, позволяющие ему успешно решать профессиональные задачи, практический опыт в области своей деятельности.
2.3 Знание международных стандартов и специфики отрасли	Теоретическое и практическое знание стандартов ISO 14001 и OHSAS 18001, а также опыта лучших зарубежных компаний в своей профессиональной сфере.
2.4 Владение смежными областями	Знания в смежных областях - знания, выходящие за рамки профессии, специальности, способствующие успешному выполнению профессиональных задач. Способность выполнять работу на смежных участках – знание других участков работы в своем отделе. Наличие необходимых умений и навыков для замещения другого работника на период его отсутствия.
2.5 Управленческие знания, умения, навыки	Управленческие навыки - умение планировать, организовывать свою работу, соизмерять время и средства, необходимые для выполняемой работы, в целях точного соблюдения установленных сроков, обязательное выполнение всех данных обещаний, ответственность за результаты своей работы и работы коллектива. Уровень владения средствами и инструментами реализации управленческой деятельности. Знания в области теории и методов управления, знакомство с управленческими концепциями и подходами. Знания, умения, навыки в области постановки цели, задачи и планирования деятельности, управления временем, распределения и постановки задач и контроля их исполнения.
3. Корпоративные компетенции	
3.1 Инициативность, направленность на активный поиск решений	Способность проявлять инициативу и инициировать начинания, направленные на поиск оптимального решения. Готовность к активному поиску и выработке решений, способность принимать решения.
3.2 Активность в продвижении инноваций, новых способов ведения бизнеса	Способность и стремление искать и использовать новые подходы для оптимизации и совершенствования процесса и результатов деятельности. Способность находить и предлагать свежие и оригинальные решения профессиональных задач. Умение осваивать новые методы и подходы. Осведомленность о последних достижениях в соответствующей области, стремление и готовность применять их в повседневной деятельности.
3.3 Гибкость, способность к адаптации, психологическая выносливость	Способность адаптироваться к меняющимся требованиям и условиям, продолжать эффективно работать в трудной ситуации (при неопределенности, ограниченности ресурсов, под давлением обстоятельств и т.д.). Способность к сохранению работоспособности и контроля над собой в различных ситуациях.
3.4 Приверженность корпоративным ценностям Компании	Готовность руководствоваться корпоративными ценностями Общества - качество и эффективность работы на своем рабочем месте, нацеленность на достижение результатов. Знание и понимание корпоративных норм и стандартов.
3.5 Стремление к росту, самосовершенствованию	Стремление к профессиональному развитию, интерес к своей профессиональной деятельности - профессиональная мотивация, увлеченность работника своей работой, энтузиазм, готовность работать с полной отдачей сил, заинтересованность в профессиональном развитии, чтение специальной литературы, стремление к постоянному повышению своего профессионального уровня.

В результате анализа бизнес-процесса «Оценка деятельности работников» были выявлены её сильные стороны и проблемные области. Рассмотрим их.

*Сильные стороны:*

- оценка проводится регулярно (с периодичностью раз в год), на систематической основе, с использованием ИСУ «Персонал»;
- является основанием для принятия кадровых решений (обучение, включение в кадровый резерв, изменение должностного оклада и т.д.);
- встроена в корпоративную культуру;
- разработаны необходимые регламентирующие документы и процедуры.

*Проблемные области:*

Все критерии (за исключением критериев результативности у начальников управлений и отделов) сформулированы на основе качественных показателей. Низкий уровень объективности и некоторая степень формализации приводит к отсутствию понимания необходимости и значимости оценки у работников, даже, несмотря на то, что по её результатам принимаются важные кадровые решения. В 2014 году была добавлена рекомендация «Установление надбавки за высокую квалификацию», которая была хорошо воспринята руководителями (её назначили 32% работников, прошедших оценку).

Уровень обратной связи по результатам оценки еще недостаточно высок.

В настоящее время в качестве критериев блока «Результативность» в действующей системе оценки используются от трёх до пяти обязанностей, взятых из должностных инструкций. Оценить их объективно, используя пятибалльную шкалу, достаточно трудно. Можно предположить, что есть некоторая степень формализма, необъективности оценки экспертом показателей по этому блоку из-за сложности расчетов. Руководитель оценивает их по пятибалльной шкале. Сделать это объективно достаточно сложно, так как эти критерии не поддаются количественной оценке. Кроме того, на оценку может повлиять личное отношение руководителя к оцениваемому работнику, что невозможно проконтролировать. Надо отметить, что критерии оценки компетенций должны быть универсальными, так как в Обществе применяется стандартный оценочный лист для всех работников, подлежащих оценке.

Надо отметить, что в ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» уже реализован проект по созданию системы Ключевых Показателей Деятельности на базе модулей фирмы SAP (BW, SEM). Существует справочник Ключевых Показателей Эффективности для ОАО «ЛУКОЙЛ» и организаций Группы «ЛУКОЙЛ», который содержит рекомендуемые KPI для различных должностей. Если интегрировать эту систему с системой оценки деятельности персонала это может:

- во-первых, сделать процедуру оценки максимально объективной;
- во-вторых, более чётко увязать оценку с мотивацией (в части материального стимулирования);
- в-третьих, сделать оценку не только формальной обязанностью, но также бизнес-ориентированной, нацеленной на достижение компанией своих стратегических целей процедурой.

Для обеспечения более высокого уровня объективности предлагается разбить ежегодную оценку деятельности персонала на два блока:

1 *Оценка результативности*—процедура, включающая соотнесение достигнутых работником результатов с планом за определенный период времени, и принятие решения об уровне эффективности его деятельности;

2 *Оценка компетенций*. Позволит определить степень выраженности у работника необходимых личностно-деловых качеств, наличие знаний, умений и навыков, позволяющих выполнять свои должностные обязанности в срок и с заданными параметрами качества;

3 Чтобы уменьшить количество показателей, которые измеряются только качественно, предлагается усилить блок «Результативность» за счет увеличения количества показателей, которые можно измерить количественно.

Оценка результативности должна осуществляться на основе системы KPI, которая исключает из неё элемент субъективности. Под ключевым показателем эффективности принимаются показатели деятельности, устанавливаемые для конкретной должности в рамках сферы полномочий и ответственности работника на данной должности и отражающие функциональные обязанности. Но KPI не используется для оценки технического персонала, что является проблемой для корпорации, где технические работники составляют основную часть персонала.

Все возможные KPI можно разделить на три группы:

1. *Финансовые*. В эту группу входят количественные показатели, которые зависят от вида бизнеса компании. В бизнес-подразделениях ими могут быть прибыль, объем продаж, производительность труда;

2. *Управленческие*. Показатели этой группы учитывают выполнение всех внутренних и внешних норм и требований, качество стратегического и финансового планирования, управления бюджетом, вклад в развитие персонала;

3. *Исполнительские*. В данную группу включаются такие показатели, как качество выполненных операций, скорость выполнения операций, соблюдение отдельных аспектов должностной инструкции и т.д.

Можно предложить для оценки персонала по блоку «Результативность» изменить критерий оценки «степень соответствия уровня выполнения основных должностных обязанностей» на более конкретный и количественный показатель – критерий, дающий профессиональную и деловую оценку – уровень производительности труда как обобщающий показатель эффективности деятельности персонала компании.

Использование производительности труда как критерия для оценки деятельности персонала может быть затруднено, по причине нарушения принципа универсальности оценки для всех категорий работников, но выигрыш – повышение объективности и наличие обратной связи могут быть решающими факторами при выборе такого количественного критерия оценки как производительность труда.

#### Список литературы

1. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации: Учебное пособие, Томск, ТПУ, 2011. 416 с.
2. Управление персоналом организации / Под ред. Кибанова А.Я. М.: Инфра-М. 2010. 695 с.
3. Амалиев Б.П. Факторы, определяющие оценку персонала вертикально интегрированной нефтяной компании. // Научный вестник МГИИТ. 2012 № 4. С. 35–40.
4. Положение об оценке деятельности руководителей, специалистов и служащих ООО «ЛУКОЙЛ Пермь».

#### LABOUR PRODUCTIVITY AS A CRITERION FOR EVALUATION OF THE PERSONNEL OF THE CORPORATION

**Arzyaeva Tatiana Sergeevna, Art. teacher**  
Perm State University,  
614990, Perm, Bukireva st., 15  
E-mail: arzjaeva@rambler.ru

**Ashikhmina Natalya Evgenievna, trainee,**  
LLC «LUKOIL-PERM»

In the practice of the domestic enterprises the problem of adequate and accurate assessment of individual employee work still remains unresolved. The main goal of personnel management policy of the company - to maximize return on investment in human capital can be made ineffective if the staff assessment is conducted with a high degree of formalization and bias. The introduction of effective methods of personnel evaluation, and the evaluation criteria will allow the enterprise to establish feedback between the subjects and objects of evaluation. Evaluation of employees LLC "LUKOIL-PERM" is an essential part of the work with the staff. Analysis of the existing personnel evaluation system at the company revealed the problem areas relating to the difficulty of assessing the effectiveness of the staff. Increased use of labor - both indicators characterizing the efficiency of labor resources for the evaluation of staff can afford to fulfill all the objectives of personnel management system.

#### **Keywords:**

staff evaluation, personnel evaluation criteria, productivity, labor-intensive products, performance indicators KPI (Key Performance Indicators).



## ИННОВАЦИИ – КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Бабешкова Екатерина Владимировна, старший преподаватель  
Чувашский государственный университет им. И.Н.Ульянова,  
428015, г. Чебоксары, Московский проспект, 15  
Электронный адрес: babeshkova@inbox.ru

Статья посвящена вопросам усиления конкурентоспособности Российской Федерации в мирохозяйственной системе на основе развития инновационных технологий, импортозамещения и увеличения собственного присутствия на международном рынке готовой высокотехнологичной продукции.

### *Ключевые слова:*

технологические инновации, конкурентоспособность, Инновационный путь развития экономики.

Повсеместный рост конкуренции на различных уровнях хозяйствования: на местном, региональном, национальном, международном – основная тенденция развития современной мировой экономики. В подобных условиях усиливающейся конкуренции для любого государства актуальным становится вопрос сохранения и/или укрепления собственных позиций в международной экономике, поскольку конкурентоспособность страны – важнейший показатель состояния экономической системы, характеризующий способность страны производить товары, услуги и реализовывать их на внешнем рынке, повышая, таким образом, благосостояние населения. Россия, как элемент мирохозяйственной системы, также включена в означенные процессы конкуренции и стремится повсеместно усиливать собственную конкурентоспособность, в том числе в отраслях, не связанных с природными сырьевыми ресурсами, поскольку только это может гарантировать равноправное присоединение России к мировому хозяйству (а не в качестве «сырьевого придатка» развитых стран). Именно это объясняет актуальность темы статьи и значимость заявленного исследования в современных условиях функционирования.

Сегодня характеристики конкурентоспособности во многом связаны с усилением влияния научно-технического прогресса на жизнь общества. В этой связи и в России экономический рост и развитие страны не представляется возможным реализовать за счет действующих факторов, поскольку традиционные ресурсы практически исчерпали себя, о чем свидетельствуют последние негативные колебания цены на энергоресурсы, поставляемые РФ на мировой рынок, негативные колебания курсов валют, характеризующие процессы ослабления российской национальной валюты, а также иные кризисные явления, наблюдаемые в государстве.

В дальнейшем, решать задачи преодоления кризиса, развития экономики и усиления конкурентоспособности возможно лишь за счет интенсивных факторов, основанных на использовании достижений НТП и инновационных разработках отечественных ученых, для чего необходимы определенные меры по поддержке национального инновационного потенциала, которые будут содействовать интенсификации усилий по коммерциализации новшеств, по поощрению отечественных ученых действовать в интересах национального государства, а не «убегать за рубеж», где предоставляют более благоприятные, по сравнению с российскими, условия для проведения исследований.

Таким образом, автору интересны текущие конкурентные позиции Российской Федерации именно по параметрам технологических инноваций, а также вероятные перспективы развития государства в означенном направлении – этим обусловлен выбор темы исследования.

Современный этап инновационно-технологического развития, по мнению автора, лучше всего охарактеризован в статье «Технологические инновации – основа будущей экономики России»: «Экономика России начала XXI века — это зависимость от повышения мировых цен на нефть и газ, девальвация национальной валюты, спад производства в наукоемких отраслях промышленности, отток из страны высококвалифицированных специалистов и финансовых средств, резкое старение кадров

на промышленных предприятиях, в НИИ и КБ, низкий уровень жизни населения» [3]. Сегодня, конечно, эти тенденции несколько ослабли, благодаря государственным усилиям по поддержке инновационного пути экономического развития Российской Федерации, развитию и поддержанию на местном уровне интереса к различным наукоемким отраслям начиная со школы, а то и дошкольного возраста: развитие кружков по программированию, робототехнике и т.п. Но несмотря на означенные усилия, на национальном рынке преобладающая доля принадлежит импортной наукоемкой продукции – мы предоставили, таким образом, рынок зарубежной продукции, что позволяет развивать и поддерживать зарубежные экономики, а не национальную. Данную ситуацию следует скорректировать, что особенно актуально в условиях современных кризисных тенденций. Это позволит и обеспечить импортозамещение, и содействовать развитию промышленности, и способствовать повсеместному распространению малых инновационных компаний – все это будет оказывать исключительно позитивное влияние на экономическое состояние государства.

Сегодня отмечается весьма низкий уровень инновационной активности российских организаций: лишь около 10% от общего числа организаций в той или иной мере реализуют инновационные проекты и программы, причем инновационная активность предприятий имеет тенденцию к снижению, начиная с 2012 года. При этом наибольший объем инновационных товаров, работ и услуг приходится на организации, занимающиеся научными исследованиями и разработками, производством фармацевтической продукции, транспортных средств и оборудования, химической продукции [2]. Общие затраты на технологические инновации по стране не превышают 1 млрд. руб., в то время, как в развитых государствах, ТНК тратят от 400 до 6000 млн. долл. на технологическое развитие и инновации. Результат, естественно, сопоставим: на долю российской высокотехнологичной продукции на мировом рынке приходится едва ли 1%, в то время как доля аналогичной продукции развитых государств – порядка 40-80%.

Таким образом, конкурентоспособность РФ на мировом рынке сегодня обеспечивается лишь за счет сырьевых энергетических ресурсов, что является бесперспективным в дальнейшем и приводит к сильной зависимости от колебаний мировых цен на сырье. На мировом рынке готовой инновационной продукции Россия практически не присутствует, в связи с чем существует необходимость развития инновационного сектора экономики, увеличения затрат на НИОКР (можно пересмотреть структуру затрат для изыскания средств). При этом следует учесть, что Россия – страна, представленная множеством субъектов федерации, что требует индивидуального подхода к каждому региону в вопросах содействия развитию освоения технологических инноваций на предприятиях, для чего в рамках регионов требуется государственное содействие в формировании региональных инфраструктурных элементов содействия научно-технологическому развитию и коммерциализации новшеств.

Кроме того, следует иметь в виду, что инновационный путь развития – единственно возможный в изменившихся условиях функционирования, связанных со вступлением России в ВТО. В противном случае мы действительно сильно рискуем превратиться в сырьевой придаток для остального мира, да и то лишь до тех пор, пока сырье будет востребовано (ввиду отсутствия альтернатив) или не будут выработаны все сырьевые источники.

#### Список литературы

1. Данные росстата по инновациям. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/science\\_and\\_innovations/science/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/#).
2. Конкурентоспособность России в международных рейтингах. URL: <http://m.forbes.ru/article.php?id=78617>.
3. Технологические инновации – основа будущей экономики России. URL: [http://www.innovbusiness.ru/content/document\\_r\\_B10C8EA8-C162-451C-A10C-D67414311696.html](http://www.innovbusiness.ru/content/document_r_B10C8EA8-C162-451C-A10C-D67414311696.html).

#### INNOVATIONS – THE KEY FACTOR OF INCREASE OF THE RUSSIAN FEDERATION COMPETITIVENESS

**Babeshkova Ekaterina Vladimirovna, Senior Lecturer  
Chuvash State University named after I.N.Ulyanov,  
428015, Cheboxary, Moskovskiy Prospekt, 15  
E-mail: [babeshkova@inbox.ru](mailto:babeshkova@inbox.ru)**

Article is devoted to questions of strengthening the Russian Federation competitiveness in world economic system on the basis of innovative technologies development, import substitution and increase of our presence in the international market of finished hi-tech goods.

#### **Keywords:**

technological innovations, Competitiveness, Innovative way of the economic development.

## РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОТРАСЛЕВЫЕ СИСТЕМЫ: СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ

Бадмажапова Жаргалма Эрдынеевна, старший преподаватель  
Забайкальский государственный университет,  
672039, г. Чита, ул. Александро-Заводская, 30  
Электронный адрес: zandraevazh@mail.ru

В статье рассмотрена сущность категории «региональная отраслевая система», приведены трактовки известных исследователей в данной области; выявлены ключевые исторические факторы формирования региональных отраслевых систем, которые обуславливают их особенности.

### *Ключевые слова:*

регион, планирование, отраслевая структура экономики, отраслевые системы.

Трансформация российской экономики, происходящая с начала 90-х годов XX века, вызвала необходимость пересмотра теоретических и методологических подходов в определении сущности и специфики планирования развития отдельных регионов и отраслей экономики страны. Планирование является важнейшим элементом государственного управления развитием страны и ее регионов. С принятием Федерального закона от 28 июня 2014 г. №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» в России началось формирование комплексной системы государственного стратегического планирования [1].

Вместе с тем для России очень важным является учет территориальной специфики планирования. Экономика страны представляет собой сложный народно-хозяйственный комплекс, структура которого характеризуется по отраслевому и территориальному признакам. Российская Федерация является крупнейшей по территории страной мира. Чрезвычайная величина и неоднородность территории России по различным признакам (природно-географическим, демографическим, экономическим и т.п.) обуславливают необходимость членения территории на части – регионы.

В зависимости от цели и задачи изучения территории рассматривают различные трактовки термина «регион». Наиболее общее определение приводит А.Г. Гранберг: «Регион – это определенная территория, отличающаяся от других территорий по ряду признаков и обладающая некоторой целостностью, взаимосвязанностью составляющих ее элементов» [6, с. 16]. Такая трактовка региона является достаточно абстрактной и предполагает конкретизацию в разных науках и сферах практической деятельности.

Например, для экономики наибольшее значение имеет выделение регионов с позиций административного управления, места в территориальном разделении труда конкретной страны, функционирования рынков товаров, труда и капитала, типичности социально-экономических проблем и т.п.

Более узкую трактовку данного термина, основанную на особой роли природных ресурсов в экономике страны, дает Н.Н. Некрасов, рассматривающий регион как территорию «... с более или менее однородными природными условиями, а главным образом характерным направлением развития производительных сил на основе сочетания комплекса природных ресурсов и соответствующей сложившейся и перспективной материально-технической базой, производственной и социальной инфраструктурой» [10, с. 29].

С.И. Кирка выделяет значимость комплексности функционирования предприятий территории и определяет понятие «регион» как «... пространственное сочетание народнохозяйственных подразделений, характеризуемое определенным и динамическим территориальным хозяйственным комплексом с соответствующей материально-технической базой, а также территориальным объединением людей с системой его обслуживания и управления» [8, с. 45].

К.Г. Бадалян и Р.С. Товмасын в качестве основных признаков региона рассматривают «... экономико-географическое единство и относительная целостность воспроизводственного процесса, базирующаяся на формировании межотраслевых структур с относительной замкнутостью производственного цикла» [2, с. 35].

Указанные определения трактуют регион с позиций пространственного, географического аспекта. На наш взгляд, не менее важным представляется рассматривать регион как систему. В толковом словаре Ожегова под системой понимается «нечто целое, представляющее собой единство закономерно расположенных и находящихся во взаимной связи частей» [11]. Регион является пространственной системой, ключевым признаком которой является территория, рассматриваемая в 3-мерном измерении.

Наиболее известны пространственные системы природного типа, как, например, Солнечная система, включающая в себя ряд планет, расположенных в определенном порядке и вращающихся вокруг Солнца – ядра системы. Пространственными системами являются многие географические объекты. К ним относятся водные бассейны, рассматриваемые, как «совокупность притоков реки, а также площадь стока поверхностных и подземных вод в водоем (реку, озеро, море)» [12].

Вместе с тем регион является многогранной категорией, а его трактовка зависит от используемого подхода: административного, географического, социального, экономического и т.д. Изучению региона как экономической системы посвящено множество научных работ зарубежных и отечественных исследователей, начиная с У. Изарда [7], Н.Н. Некрасова [10], М.К. Бандмана [4]. Появилось отдельное направление экономической науки – региональная экономика, содержанием которой являются закономерности и особенности функционирования экономики отдельных территорий.

Единство региона как экономической системы обеспечивается его материально-производственной основой – хозяйственным (производственным) комплексом, который, как отмечает В.В. Кистанов, «... являясь частью, подсистемой национального (народнохозяйственного) комплекса страны, ... представляет собой целенаправленно складывающееся динамичное и устойчивое региональное и локальное (компактное) сочетание предприятий и отраслей хозяйства, объединяемых также разветвленными и тесными внутренними связями» [9, с. 26].

Наряду с территориальной структурой экономики важную роль играет отраслевая структура, под которой понимается деление экономики страны по производственному принципу на отрасли, представляющие собой совокупность предприятий, характеризующихся общностью технологии, состава выпускаемой продукции и потребляемых ресурсов [13, с. 6]. Другими словами, народнохозяйственный комплекс страны может рассматриваться как единая экономическая система, структурными элементами которой являются отдельные отрасли.

Исходя из роли и места во внутренних и внешних производственно-экономических связях рассматриваемой территории в отраслевой структуре региона выделяют две функциональные группы отраслей – специализирующие и обслуживающие [9].

Отрасли специализации играют ведущую роль, определяют экономический профиль региона и его место в территориальном разделении труда. Специализация регионального хозяйственного комплекса обусловлена его особенностями, в т.ч. природными, географическими и экономическими условиями, позволяющими эффективно производить массовую продукцию.

Наличие месторождений полезных ископаемых, развитость производственной инфраструктуры и транспортной системы, близость к потенциальным потребителям продукции наряду с другими факторами определяют, во-первых, эффективность размещения производства на данной территории, и, как следствие этого, специализацию региона.

Обслуживающие отрасли обеспечивают потребности отраслей специализации и населения региона. К ним относятся, прежде всего, отрасли инфраструктуры - производственной (строительство, транспорт, связь и т.п.), рыночной (банки, биржи и проч.) и социальной (жилищно-коммунальное хозяйство, образование, культура, здравоохранение). Кроме указанных инфраструктурных отраслей можно выделить отдельные отрасли промышленности и сельского хозяйства, продукция которых удовлетворяет внутрирегиональные потребности.

Эффективность социально-экономического развития региона непосредственно зависит от степени экономически обоснованного сочетания специализированных отраслей, объектов производственной и социальной инфраструктуры. Например, недостаточно развитая транспортная система, может привести к снижению объемов реализации продукции отраслями специализации, а чрезмерная концентрация производства на отдельной территории приводит к нарушению экологического баланса.

На наш взгляд, обязательным условием нормального функционирования хозяйства любого региона является наличие устойчивых технологических, производственных, экономических и организационных связей, определяющих место данного региона в экономике страны, специализацию его в межрайонном и внутрирайонном разделении труда и иерархичность подсистем (отраслей) хозяйства региона. В силу этого целесообразно рассмотреть развитие региона с позиций отдельных отраслей,

структурными элементами которых в пределах отдельной территории являются региональные отраслевые системы. Под термином «региональная отраслевая система» в плановой экономике понималась качественно однородная совокупность производственных объектов, транспортных связей и потребителей, расположенных в пределах отдельного региона [14]. Качественная однородность системы определяет ее отраслевую принадлежность и подразумевает выпуск одного (основного) вида продукции.

Примером однородной отраслевой системы может быть электроэнергетика, включающая в себя ряд подотраслей: гидроэнергетику, теплоэнергетику, атомную энергетику, а также нетрадиционные виды производства электроэнергии. Каждая из этих подотраслей использует непересекающийся набор природных ресурсов, а объединяет их конечный результат – электроэнергия.

В период плановой экономики доминировал отраслевой принцип управления народным хозяйством, характеризовавшийся преобладанием вертикальных производственных и финансовых связей между отраслевым министерством и входящими в его организационную структуру предприятиями. Отдельный регион представлял собой, прежде всего часть единого народно-хозяйственного комплекса и в гораздо меньшей мере – экономическую подсистему (региональный хозяйственный комплекс). Внутренние экономические связи региона были существенно слабее внешних связей. Экономика региона была слабосвязанной экономической системой. Основные параметры развития региона определялись не региональными потребностями, а государственным планом (производства, материально-технического снабжения и сбыта, финансов, распределения трудовых ресурсов и т.д.) и политикой отраслевых ведомств.

Вместе с тем в советский период экономика региона, по сути, представляла собой совокупность региональных отраслевых систем, в которых часть субъектов управления представляла собой союзные или республиканские (РСФСР) отраслевые министерства, находившиеся в Москве. Другая их часть находилась непосредственно в регионах, например, например, министерство местной промышленности, территориальные главки союзных министерств и т.п.

Системный подход, заключающийся в одновременно в учете как отраслевого, так и территориального принципов размещения производительных сил, в советский период был использован при создании территориально-производственных комплексов (ТПК) в районах нового освоения [5]. Он заключался в создании предприятий, связанных между собой производственными процессами. Ядром ТПК, как правило, была крупная электростанция, поставлявшая электроэнергию для производства энергоемкой продукции. Типичный пример – Братско-Усть-Илимский ТПК, включавший крупнейшие в стране гидроэлектростанции, целлюлозно-бумажные комбинаты, алюминиевый завод и т.п. Создание таких территориально-производственных комплексов предусматривало большую подготовительную работу в течение многих лет. Соответствующие проекты принимались на самом высоком уровне и включались в основные документы стратегического развития СССР [15].

Рыночные преобразования, начатые в России в начале 1990-х гг., коренным образом изменили направления и темпы процессов структурных сдвигов и стимулировали появление новых факторов, определивших структурную динамику в стране и ее отдельных регионах в последнем десятилетии.

В качестве таких факторов выступили:

- либерализация цен и переход сферы обращения от планово-директивных к рыночным формам организации обмена;
- снятие «железного занавеса» и появление у регионов более широких возможностей для участия не только в межрегиональном, но и международном разделении труда;
- преобразования системы прав собственности;
- приватизация, давшая мощный толчок к преобразованию прав собственности и внутренней структуры экономических агентов;
- создание новой институциональной среды деятельности индивидов и организаций в частном и общественном секторе, становление новых институтов, организующих деятельность экономических агентов в условиях рынка.

Влияние этих факторов привело к структурным изменениям в отраслях экономики страны и регионов и способствовало формированию различных объединений предприятий, нацеленных на решение тех или задач экономического развития.

Так, нами был проведен сравнительный анализ некоторых территориальных форм объединений предприятий (см. таблицу).

### Отличительные признаки ТПК, кластеров и региональных отраслевых систем

№	Отличительные признаки	ТПК	Территориальный кластер	Региональная отраслевая система
1	Тип экономики	Плановая	Рыночная	Плановая, рыночная
2	Место расположения	Регионы нового освоения	Староосвоенные регионы	Все регионы
3	Цель создания	Получение продукта для следующих стадий передела	Ориентация на конечного потребителя	Оказание услуг потребителям
4	Состав и структура	Преимущественно отрасли тяжелой промышленности	Множество равноправных мелких и средних высокотехнологических компаний	Предприятия отраслей инфраструктуры

В отличие от территориально-производственных комплексов (ТПК), действовавших лишь в регионах нового освоения, региональные отраслевые системы функционируют на всех территориях. Кроме того, ТПК имели ярко выраженный межотраслевой характер взаимосвязей. Например, в состав Братско-Усть-Илимского ТПК, входили производители и потребители электроэнергии: целлюлозно-бумажные комбинаты, алюминиевый завод. Напротив, предприятия, входящие в РОС, выпускают однородную продукцию.

В отличие от территориального кластера, включающего, как правило, слабо связанные между собой предприятия, производящие схожую или взаимодополняющую продукцию, региональная отраслевая система характеризуется четко выраженными экономическими и технологическими взаимосвязями.

С потерей объектов управления в силу перехода предприятий в частную собственность произошло исчезновение субъектов управления. С ликвидацией Госплана СССР и отраслевых министерств перестал существовать единый центр управления экономикой страны и, соответственно отраслей экономики. То же самое произошло и на региональном уровне. Если нет субъекта управления, нет объектов управления, тогда нет и системы. В большинстве видов экономической деятельности отрасль, рассматриваемая как система, т.е. совокупность взаимосвязанных элементов, перестала существовать.

Общий вывод таков: переход к рыночной системе хозяйствования привел в России к исчезновению большинства региональных отраслевых систем. Наиболее устойчивыми к институциональным изменениям оказались отрасли инфраструктуры: транспорт, связь, жилищно-коммунальное хозяйство, теплоэнергетика. Первой особенностью указанных отраслей является технологическая связь между предприятиями. Наличие общих коммуникаций (транспортных и коммунальных сетей, узлов транспорта и связи, объектов теплоснабжения и т.п.) делает невозможным разделение их между различными предприятиями. Второй их особенностью является то, что, как правило, предприятия этих отраслей являются монополистами, что определяет особые условия их деятельности, включая государственный контроль за качеством услуг и тарифами. В-третьих, продукцией этих отраслей инфраструктуры являются услуги, что определяет специфику реализации, учета и расчетов за продукцию.

В целом, предприятия указанных отраслей образуют:

1. систему, т.е. совокупность взаимосвязанных элементов;
2. отраслевую систему, т.к. выпускают однородную продукцию;
3. региональную отраслевую систему, т.к. расположены на территории конкретного региона.

Особенностью указанных отраслей инфраструктуры является их дуализм: производимая ими продукция может использоваться не только в целях производства (экономическая составляющая), но и для непроизводственного потребления (социальная составляющая). Услуги, оказываемые предприятиями транспорта, связи, ЖКХ, теплоэнергетики, непосредственно влияют на качество жизни населения и являются объектом регулирования со стороны государства.

Это дает возможность сделать вывод о том, что предприятия данных отраслей в совокупности представляют собой социально-экономические системы. Совокупность их в конкретном регионе образует пространственную социально-экономическую систему.

#### Список литературы

1. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Российская газета. 3 июля 2014 г. №6418.
2. Бадалян К.Г., Товмасын Р.С. Моделирование развития отраслей специализации в регионе с учетом рационального использования водных и земельных ресурсов / Совершенствование разработки планов развития отраслевых комплексов. – Новосибирск: Наука, 1987. 35 с.

3. Бадмажапова Ж.Э. Совершенствование стратегического планирования развития региональных отраслевых систем // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. 2015. №4 (223). С.71–80.
4. Бандман М.К. Новое геополитическое положение Сибири и связанные с ним экономические проблемы развития // Долговременные принципы развития экономики Сибири. – Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1996.
5. Бандман М.К. Территориально-производственные комплексы: Теория и практика предплановых исследований. Новосибирск: «Наука», 1980. 256 с.
6. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики. М.: ГУ ВШЭ, 2001. 496 с.
7. Изард У. Методы регионального анализа: введение в науку о регионах. Пер. с англ. В.М. Хомана, Ю.Г. Липеца, С.Н. Тагера. М.: Прогресс, 1966. 660 с.
8. Кирка С.И. Региональные проблемы процесса создания материально-технической базы коммунизма СССР. Кишинев, 1979.
9. Кистанов В.В., Копылов Н.В. Региональная экономика России: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2003. 584 с.
10. Некрасов Н.Н. Региональная экономика. Теория, проблемы, методы. Изд. 2-е. М.: Экономика, 1978. 340 с.
11. Онлайн-версия толкового словаря С.Ожегова. URL: <http://www.ozhegov.org/words/32490.shtml>.
12. Онлайн-версия толкового словаря С.Ожегова. URL: <http://www.ozhegov.org/words/1156.shtml>.
13. Основы оптимизации текущего отраслевого планирования / Под ред. Б.П. Суворова. М.: Наука, 1987. 280 с.
14. Перспективное отраслевое планирование: экономико-математические методы и модели / В.В. Кулешов, Б.Б. Розин, В.В. Радченко и др. Новосибирск: Наука, 1986. 211 с.
15. XXVII съезд Коммунистической партии Советского Союза, 25 февр.- 6 марта 1986 г. Стенографический отчет. [В 3 т.]. Т. 2.- М.: Политиздат, 1986.

#### **REGIONAL BRANCH SYSTEMS: ESSENCE AND FEATURES OF PLANNING**

**Badmazhapova Zhargalma Erdyneevna, senior lecturer  
Transbaikal State University,  
672039, Chita, Alexandro-Zavodskay st., 30  
E-mail: zandraevazh@mail.ru**

The article describes the essence of the category "Regional branch system," given treatment known researchers in this field; identified key historical factors shaping regional branch systems that determine their characteristics.

***Keywords:***

region, planning, branch structure of economy, branch systems.

## ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ БАЗЫ В СИСТЕМЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИЙ

Баталова Татьяна Николаевна, к.э.н., доцент  
Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15  
Электронный адрес: [tanab@psu.ru](mailto:tanab@psu.ru)

Черемисин Игорь Александрович, генеральный директор  
ООО «Доминанта», 614056 г. Пермь, Пермская, 56  
Электронный адрес: [2795959@mail.ru](mailto:2795959@mail.ru)

Рассматриваются вопросы, связанные с формированием информации в системе риск-менеджмента компаний, особое внимание обращается на необходимость выявления и контроля рисков в масштабах всей компании, предлагается использование нечётко-множественного анализа рисков.

### *Ключевые слова:*

компания, система риск-менеджмента, информация, управление, количественный и качественный методы, оценка, организация.

В последние несколько лет резко возросла степень риска финансово-хозяйственной деятельности российских компаний. Сложившаяся ситуация, в первую очередь, обусловлена осложнением политической обстановки в мире. Санкции, наложенные на российские компании США и странами Евросоюза, ограничили возможности перелива капитала, доступ к мировым рынкам товаров и услуг, а также приобретение за рубежом нового оборудования и передовых технологий.

Для экономической безопасности России и снижения риска деятельности компаний разработана и реализуется программа импортозамещения. По словам главы Минпромторга Д. Мантурова, на реализацию этой программы до 2020 года потребуется 2,5 трл. руб. государственных и частных средств. Программы импортозамещения разрабатываются по отраслям, в частности, Федеральная сетевая компания разрабатывает в настоящее время программу импортозамещения на 2015-2020 годы. В реализации ранее разработанной программы принимают участие такие крупные компании как ЗАО «Энергомаш» (Екатеринбург), ОАО «Кирскабель» (Кирс, Кировская область), ООО «Камский кабель» (Пермский край) и многие другие.

Участие компаний в реализации программ импортозамещения также связано с повышенным риском. Повышенный риск финансово- хозяйственной деятельности компаний в этом случае обусловлен тем, что программы должны быть реализованы в достаточно короткие сроки, имеющиеся объёмы финансирования ограничены, ощущается недостаток научных разработок, прошедших апробирование и полностью готовых к реализации. Кроме того, часто возникает разбалансированность во времени денежных потоков из-за сроков изготовления продукции и готовности потребителей, её использовать, хотя договора на приобретение уже заключены. Отсюда возникают проблемы неплатежеспособности, как компаний – потребителей продукции, так и компаний - производителей.

Наконец, в связи с продолжающимся кризисом сокращаются масштабы деятельности значительной части компаний, снижается уровень заработной платы, а часть работников теряет место работы, что приводит к снижению платежеспособного спроса населения.

Таким образом, все перечисленные факторы существенно повышают риски финансово-хозяйственной деятельности компаний.

В этих условиях в большинстве компаний создаётся или уже создана система управления рисками, получившая название «риск-менеджмент». Риск-менеджмент является одной из подсистем общей системы управления компанией. На этом основании можно утверждать, что риск-менеджмент как элемент общего процесса управления компанией является информационным процессом. Информация является предметом труда риск-менеджеров, конечные результаты их труда также выражаются в информационной форме и, наконец, сам процесс труда представляет собой процесс переработки информации. От объёма, качества и способа организации информации, обращающейся в системе риск-менеджмента, зависит воз-



возможность выживания и развития компании. Владение информацией и её адекватное восприятие, и понимание – залог успеха большинства даже самых рискованных организаций [5, с. 12]. Приведённые аргументы свидетельствуют об актуальности исследуемой проблемы.

Большинство российских компаний ещё только начинают формировать информационную базу системы риск – менеджмента. На основе изучения литературы и опыта зарубежных компаний выделяются и описываются этапы получения данных и формирование на этой основе информационной базы, использование которой в системе риск-менеджмента компаний позволит эффективно управлять рисками

Прежде, чем переходить к вопросам информационного обеспечения системы риск-менеджмента, определим её место в организационной структуре управления компанией. Любая компания является экономически (с денежной точки зрения) мотивированной социальной организацией, имеющей определённую цель. [1, с.27]. Целенаправленное функционирование компании осуществляется с помощью иерархически организованных систем управления. Структура иерархии управления определяется масштабом компании, функциональным многообразием её элементов, особенностями воздействия окружающей среды и способностями менеджеров принимать решения в условиях риска и неопределённости.

Иерархия организации определяет порядок соподчинения систем и элементов в системе управления компанией, распределение управленческих функций и ответственности. Поскольку от эффективного функционирования такой подсистемы системы управления компанией как риск-менеджмент зависит существование самой компании в рыночной экономике, то эта подсистема управления должна относиться к вышестоящим элементам иерархии управления, которым принадлежит приоритет решений и право вмешиваться в действия подчинённых ему нижестоящих элементов.

Объективной характеристикой функциональных возможностей подсистемы риск-менеджмента является время её реакции на внезапные непрогнозируемые изменения условий деятельности компании. Оно зависит как от эффективности функционирования самой подсистемы риск-менеджмента, так и от характера и степени внезапного изменения условий деятельности компании, т. е. от сложности проблем, которые необходимо решить в кратчайшие сроки. Скорость реакции на внезапные изменения условий деятельности компании характеризует её адаптивные способности. Компания становится неуправляемой, если условия деятельности меняются быстрее, чем время ответной реакции. Как известно, уровни управления компании характеризуются различным временем реакции на возмущения. Поскольку подсистема риск-менеджмента относится к высшему уровню управления и решает очень сложные проблемы, то времени на сбор информации, её обработку и принятие решений уходит довольно много. Соответственно, обеспечение принятия решений в подсистеме риск-менеджмента полной и надёжной информацией в нужное время является центральной и наиболее сложной проблемой организации этой подсистемы управления.

Во-первых, информационные потребности системы риск-менеджмента и содержание её информационной деятельности, определяются информационной структурой решений, принимаемых в ней. Анализ информационной структуры решений, принимаемых в системе риск-менеджмента, позволяет определить этапы формирования информационной базы.

В классической схеме процедуры принятия решения в условиях риска и неопределённости необходима информация, содержащая сведения:

- цели и задачи управляемого объекта;
- критерии деятельности и границы управляемости объекта;
- состояние объекта управления;
- механизм функционирования, закономерности и тенденции развития объекта;
- прогноз эволюции внешней среды;
- альтернативные стратегии деятельности;
- возможные альтернативы решения;
- последствия реализации альтернатив;
- механизм выбора лучшей альтернативы [10, с. 132].

Во-вторых, исходя из сущности риск – менеджмента, следует отметить, что информация, необходимая для принятия решения в этой подсистеме управления имеет свою специфику. Проведённый анализ специальной литературы даёт основание охарактеризовать сущность риск – менеджмента следующим образом: управление рисками – целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода в условиях неопределённости [3, с. 14]. Целью риск – менеджмента является поиск возможностей увеличения дохода компании при допустимом соотношении доходности и риска и оценка возможностей минимизации или финансирования последствий наступления рискованного события.

Из представленного ранее описания видно, что процедура принятия решения в условиях риска и неопределённости будет иметь следующие характеристики:

1. Цель или задача управляемого объекта, которую необходимо решить субъекту, принимающему решение. Такой задачей может быть, например, определение уровня риска предполагаемой хозяйственной операции или бизнес-процесса. Количественное выражение цели или задачи получило название целевой функции. Целевая функция используется для сравнения альтернативных вариантов действий. Она должна служить основой выбора наиболее приемлемого варианта в предполагаемых условиях;

2. Поиск вариантов действий, позволяющих реализовать цель или решить задачу;

3. В условиях неопределённости необходимо выявить неконтролируемые факторы, которые могут оказать влияние в каждом из возможных вариантов действий. В системе риск-менеджмента такие факторы называют событиями. Примером такого события может служить неконтролируемое изменение курса валют при осуществлении экспортно-импортных операций;

4. Конечные результаты для возможных комбинаций событий называются исходами. Исход осуществления хозяйственной операции зависит от выбранного варианта действий и существующих внешних условий;

5. Количественная оценка последствий возможного исхода должна отражать степень достижения поставленной цели. Оценка может измеряться в денежных единицах, например, сумма прибыли, или относительными показателями такими как доля рынка, уровень доходности;

6. Выбор оптимального варианта из рассматриваемых вариантов действий.

В литературе, посвящённой вопросам принятия решений, различают понятия «риск» и «неопределённость». Под риском понимают ситуацию, когда в процессе осуществления хозяйственной операции возможно несколько исходов и есть релевантные данные, позволяющие возможные исходы обработать статистическими методами. Неопределённость возникает в том случае, когда существует несколько возможных исходов, но предыдущих статистических данных недостаточно, чтобы предсказать возможные исходы [4, с. 396]. Можно назвать такие факторы неопределённости как технологии и Интернет, усиливающаяся глобальная конкуренция, использование производных финансовых инструментов, в частности, деривативов. Большая часть разрабатываемых и принимаемых управленческих решений связана с неопределённостью, но в процессе формирования информационной базы в системе риск – менеджмента различие между этими понятиями не так существенно.

Часть топ-менеджеров российских компаний считают риск менеджмент обособленной деятельностью. В этом случае каждый отдел управляет рисками в пределах своих функций. В первую, очередь, это относится к финансовой службе и бухгалтерии. В современных условиях российским компаниям необходим интегрированный риск-менеджмент, суть которого заключается в том, что управление рисками координируется высшим руководством, а каждый сотрудник компании считает риск-менеджмент частью своей работы. Поэтому в системе риск-менеджмента должна концентрироваться информация обо всех рисках компании и возможностях управления ими, что позволяет разрабатывать стратегии реагирования на риск.

Для целей информационного обеспечения риск-менеджмента необходимо выявить все риски компании. Сбор информации и выявление рисков даёт возможность идентифицировать большинство опасностей, связанных с деятельностью компании. Поскольку внешнее окружение компании и внутренние условия её функционирования изменяются, появляются новые риски, то работа по их выявлению должна осуществляться постоянно. Процесс выявления и контроля рисков всегда связан с затратами. При формировании бюджета на эти цели и выделения средств должно быть сделано экономическое обоснование его целесообразности, чтобы затраты на выявление и идентификацию рисков не превышали ущерба от наступления рисков событий.

На практике используются разные способы выявления рисков. Например, можно использовать эвристические методы, в частности, метод целевой оценки для определения рискованности отдельных факторов среды. Оценку рыночного фактора следует осуществлять методом экспертной оценки, а для выявления риска соотношения технологии и фазы развития рынка подходит метод типологии. Одни из этих методов базируются на статистической информации, другие на финансовой или управленческой. Некоторые виды риска выявляются количественными методами, а другие только качественными. Обобщая данные литературных источников, выделим следующие способы получения информации для выявления рисков:

- опросные листы;
- анализ документов управленческого и бухгалтерского учёта;
- составление и анализ диаграмм организационной структуры компании;
- составление и анализ карт технологических потоков производственных процессов;
- самооценка;

-инспекторские проверки производственных подразделений и др.

Для промышленных компаний наиболее существенными являются финансовые и операционные риски. В основе их выявления лежит экспертиза финансовой документации компании. В этом случае наиболее удобно использовать опросные листы. Остановимся на них подробнее. Существуют универсальные и специализированные опросные листы. В мировой практике универсальные опросные листы применяются, в основном, для унификации статистических данных, которые используют международные ассоциации консультантов или страховщиков. Для выявления рисков конкретной компании необходимо применять специализированные опросные листы, которые разрабатываются для конкретных бизнес-процессов с учётом их особенностей и детализации отдельных положений. Специализированные опросные листы стимулируют респондентов выявлять характерные для исследуемых бизнес-процессов риски [9, с.41–45].

Применение перечисленных способов для обнаружения рисков компании даёт большой объём информации. Для использования этой информации с целью управления рисками её нужно структурировать, анализировать, установить взаимосвязи между данными, содержащимися в разных источниках.

Поэтому следующим шагом в формировании информационной базы является классификация рисков. Классификация рисков позволяет их детализировать применительно к конкретным направлениям и бизнес-процессам деятельности компании. Основная задача классификации рисков заключается в том, чтобы разработать определённую схему, которая позволила бы сделать свод и создать базу для оценки совокупного риска компании. По нашему мнению, для промышленных компаний можно выделить следующие группы риска:

- рыночный риск;
- финансовый риск;
- производственный риск;
- операционный риск.

Внутри каждой группы риска следует выявить факторы и причины их возникновения. Естественно, что каждая компания сама определяет виды риска и принципы их классификации, исходя из отраслевой принадлежности и условий функционирования. Риски, вошедшие в каждую группу необходимо ранжировать по таким признакам, как важность, вероятность, сумма ущерба. Ранжирование рисков по таким признакам позволит менеджерам правильно воспринимать важность и последствия наступления рискового события, соответственно, разработать способы управления.

Следующим этапом в процессе формирования информационной базы в системе риск-менеджмента является анализ рисков. Анализ, в первую очередь, должен дать оценку вероятности наступления рискового события, так как уровень вероятности определяет степень риска, что важно для решения вопросов финансирования [6, с. 17]. На сегодняшний день известно много методов для оценки величины риска. Они объединяются в две группы:

- объективные, основанные на обработке статистических показателей;
- субъективные, основанные на личном опыте, оценке экспертов, мнении финансовых консультантов [7, с. 215]. Объективные методы основаны на том, что риск – категория вероятностная, соответственно, величина или степень риска измеряются двумя критериями:
  - средним математическим ожиданием;
  - волатильностью возможного результата (дохода).

Менее рискованная операция выбирается на основе давно известного правила: чем выше доходность какой-либо операции, тем выше её риск; чем выше волатильность получаемых доходов от какой-либо операции, тем выше её риск.

Например, в процессе анализа рыночных рисков чаще всего используются субъективные методы, так как считается, что рыночный риск оценить легче, чем операционный риск или риск бухгалтерского учёта, а также ситуационный. Классическим способом измерения величины рыночного риска служит расчёт стандартного отклонения, что соответствует определению рыночного риска как отклонения фактического результата от ожидаемого. К настоящему моменту для оценки рыночного риска широко применяется методика под названием VAR (value-at-risk). Она позволила унифицировать подходы к оценке рыночного риска. Эта методика была разработана для оценки банковского риска. Для оценки рыночного риска промышленных компаний в большей степени подходит такой метод как прибыль с учётом риска (Earnings At Risk - EAR), с помощью которого измеряется влияние риска на прибыль. Этот метод использует компания Du Pont. Утверждая, что используя компьютерную программу, которая моделирует денежные поступления с учётом факторов рыночного риска, волатильности и корреляций определяет их возможности влияния на прибыль.[2, с.24 ]

Кроме финансовых рисков компании деятельность компаний подвержена нефинансовым рискам, которые трудно измерить. Однако для того, чтобы знать реальный уровень совокупного риска, с которым сталкивается компания, там, где это, возможно, необходимо измерять и нефинансовые риски. Зарубежные компании накопили определённый опыт измерения нефинансовых рисков и расчёта совокупного риска компании [2, с. 26–27].

В практике российских промышленных компаний названные методы учёта рисков пока не нашли широкого распространения. Это обусловлено тем, что пока в российских компаниях преобладает фрагментарный или эпизодический риск-менеджмент. Поэтому ещё не накоплена статистика рисков событий и их последствий и не выделяется достаточно средств на программу обнаружения рисков. Проводится анализ рискованности отдельных хозяйственных операций, чаще всего связанных с внешнеэкономической деятельностью. Оценка последствий наступления рискованного события осуществляется на основе коэффицентного анализа, оценивающего изменения финансового состояния компании.

Наконец, собранная и обработанная информация о рисках должна быть представлена определённым образом для принятия стратегических и оперативных решений в рамках всей компании. В разных компаниях существуют свои способы представления информации о рисках. Это могут быть такие документы как «Политика финансового риск-менеджмента» компании Du Pont, технологии internet компании Microsoft, внутренняя отчётность компании Unocal [2, с. 90–96; с. 113–120; с. 164–166].

Российские промышленные компании, основываясь на опыте передовых в области создания системы риск-менеджмента зарубежных компаний и имеющихся своих наработках в этой области могут разрабатывать свои способы создания информационной базы для организации, интегрированного, непрерывного и расширенного риск-менеджмента.

#### Список литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Коптуревского. СПб: изд. «Питер», 1999. 416 с.
2. Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься. Пер с англ. Т.В. Клекоты и др. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. 207 с.
3. Грюнинг Х. Ван, Брайович Братанович С. Анализ банковских рисков Система оценки корпоративного управления и управления финансовым риском / Пер с англ. И.В. Романовского М.: изд. «Весь Мир», 2007. 334 с.
4. Друри К. Управленческий и производственный учёт: учебный комплекс для студентов вузов / пер. с англ. В.Н. Егорова) -6-е изд. - М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2007 г. 1423 с.
5. Пятов М.Л. Бухгалтерский учёт для принятия управленческих решений. М.: 1С. Паблишинг, 2009. 284 с.
6. Саенко К.С. Инновационные и экологические риски: организационно-методологические подходы у учётному отражению их последствий в системе управления хозяйствующими объектами. /Экономический анализ: теория и практика, 2009, №32, С. 17–27.
7. Сергеев И.В., Веретенникова В.И. Организация и финансирование инвестиций. М.: Финансы и статистика, 2000. 272 с.
8. Хохлов Н.В. Управление риском: Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. 239 с.
9. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений, - 2-е изд. испр.и доп. М.: ИНФРА-М, 1996. 272 с.

#### INFORMATION BASIS FORMATION PROCESS IN COMPANY'S RISK-MANAGEMENT SYSTEM

**Batalova Tatiana Nikolaevna, Ph.D. in Economics**  
Perm State University,  
614990, Perm, Bukireva st., 15  
E-mail: [tanab@psu.ru](mailto:tanab@psu.ru)

**Cheremissin Igor Aleksandrovich, Director General**  
«Dominanta» LLC, Perm  
E-mail: [2795959@mail.ru](mailto:2795959@mail.ru)

The article touches up on the issues related to the formation process of the information basis in companies' risk-management system; a particular attention is paid to the necessity of risks revelation and control within the whole company; it is suggested to apply the fuzzy-set approach to risk analysis.

#### Keywords:

company, risk-management system, information, management, quantitative and qualitative methods, assessment, organization.

## ОЦЕНКА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕАЛЬНОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА

Вегнер-Козлова Екатерина Олеговна, к.э.н., доцент  
УрФУ им. первого Президента России Б.Н. Ельцина,  
Институт государственного управления и предпринимательства,  
620014, г. Екатеринбург, ул. Ленина, 13Б  
Институт экономики УрО РАН, 620014, г. Екатеринбург, Ул. Московская, 29  
Электронный адрес: [katya.human@mail.ru](mailto:katya.human@mail.ru)

Предметом исследования статьи является предпринимательство в реальном секторе экономики региона. Актуальность работы обусловлена тем, что предпринимательство - необходимый элемент социально-экономического механизма, но простое увеличение количества субъектов малого и среднего предпринимательства не решает задач стоящих перед национальной экономикой, так как на практике ведет к негативной тенденции увеличения сервильного сектора, замещающего реальный сектор. Ситуация требует увеличения количества малых и средних предприятий в конкретных секторах реальной экономики. Цель работы заключается в применении группировки статистических показателей, дающих максимально информативную характеристику предмета исследования. Методологический инструментарий работы базируется на применении методов статистического, и причинно-следственного анализа. Основным результатом работы является обобщенная характеристика предпринимательства реального сектора региона, сочетающая экономическую эффективность и общественную полезность предпринимательской деятельности. Статья подготовлена в рамках выполнения гранта РГНФ № 13-32-01224 «Теоретико-методологические основы оценки предпринимательского потенциала регионов России в аспекте реальных рисков современной экономической жизни».

### *Ключевые слова:*

предпринимательство, реальный сектор экономики, статистические индикаторы, общественная полезность.

Обеспечение необходимых условий для стабильного развития предпринимательства декларируется приоритетной задачей федеральными, региональными и муниципальными органами власти на протяжении долгого времени. Что объясняется исключительными социально-экономическими свойствами и функциями предпринимательства, реализация которых позволила бы мультипликативно решить целый спектр национальных задач, во многом связанных с необходимостью модернизации и достижением высокотехнологичного уровня стратегически важных отраслей.

Предварительный анализ теоретико-методологических аспектов развития предпринимательства позволил сделать выводы, послужившие основой для данной работы. Во-первых, предпринимательство – это деятельность, направленная на выбор оптимальных экономических альтернатив, обусловленная социально-историческим развитием государства, имеющая целью достижение максимального обеспечения материальных и духовных потребностей индивида и общества, и предполагающая в качестве результата творческое созидание и ответственность за итоги предпринимательской активности. Во-вторых, отнесенность вида деятельности к реальному сектору экономики определяется не типами производства (материальным или нематериальным) и не видами материального производства, а общественной и национальной необходимостью, и содействием в увеличении национального богатства, которое включает в себя не только материальные, но и нематериальные блага: здоровье, просвещение, нравы, вкус, умения, безопасность и досуг (на что еще в свое время указывал А.К. Шторх). В-третьих, простое увеличение количества субъектов малого и среднего предпринимательства не решает задач стоящих перед национальной экономикой, так как на практике ведет к негативной тенденции увеличения сервильного сектора, замещающего реальный сектор. Ситуация требует увеличения количества малых и средних предприятий в конкретных секторах реальной экономики. В-четвертых, сохраняется сложность в размежевании деятельности подлинного предпринимательства от форм квазипредпринимательства, в действительности не обладающих уникальными свойствами настоящего предпринимательства и

не выполняющих его социально-экономические функции, к которым сегодня следует отнести, как, матрично-сетевые структуры крупных холдингов, организующие свою деятельность посредством малых и средних организационных форм, но, по существу, являющихся единой хозяйствующей системой, так и хозяйственные структуры, деятельность и договорные отношения которых базируются на принципах nepoтизма. В-пятых, практика развития регионального предпринимательства слабо ориентирована на хозяйственную специфику социально-экономической системы регионов, сложившуюся под влиянием климато-географических и исторических факторов, а так же на отраслевые направления, определяющие конкурентные преимущества территорий. И, наконец, определение предпринимательской деятельности, содержащееся в ГК РФ подменяет сущность предпринимательства его коммерческой составляющей и делает невозможной реализацию его социально-экономических функций, так как определяет в качестве базиса этой деятельности не результативность, удовлетворяющую естественные потребности, а стяжательство, оправдывающее в практическом аспекте любые результаты и последствия такой деятельности.

Исходя из выводов приведенного анализа нами была предложена группировка статистических индикаторов, целью которой является обобщенная характеристика предпринимательства реального сектора региона, позволяющая проиллюстрировать сочетание экономической эффективности и общественной полезности, которое должно быть основой любой предпринимательской деятельности. Ввиду того, что извлечение прибыли вопреки общественной пользе является деятельностью деструктивной, ставящей под сомнение национальные интересы, безопасность граждан и государства. Методологическое описание группировки было предложено нами ранее [1, с. 43–49].

Практическое применение предлагаемой методики в настоящее время на организационном уровне имеет ряд ограничений, обусловленных сложившейся практикой сбора статистических данных:

- Получение и использование статистических данных, доступ к которым ограничен ФЗ от 29.11.07 № 282-ФЗ «Об официальном статистическом учете и системе государственной статистики в Российской Федерации» (ст.4, п.5; ст.9, п.1);

- различия в содержании форм статистической отчетности предоставляемых физическими лицами, занимающимися предпринимательской деятельностью без образования юридического лица, микропредприятиями, субъектами малого и среднего предпринимательства и остальными юридическими лицами, что не позволяет сопоставлять результаты деятельности разных форм предприятий в рамках одного вида экономической деятельности;

- отличающаяся периодичность предоставления различных статистических форм отчетности;

- отличный по виду экономической деятельности круг субъектов, предоставляющих разные формы статистической отчетности;

- отсутствие ряда индикативных показателей в собираемых Федеральной службой государственной статистики данных.

В качестве отраслей для анализа выбраны промышленность, сельское хозяйство, связь и транспортный комплекс в связи с тем, что эти отрасли отнесены к реальному сектору экономики [4]. Анализируемые в работе периоды 2008 и 2014 гг.

Табл. 1 и 2 составлены на основании данных, предоставляемых юридическими лицами (кроме субъектов малого предпринимательства, бюджетных организаций, банков, страховых и прочих финансово-кредитных организаций) по форме № 1-предприятие, утвержденной Приказом Росстата от 04.09.2014 № 547.

Таблица 1

**Общая характеристика промышленного производства Свердловской области**

Показатель	Средняя численность работников, чел.		Число рабочих на одно промышленное предприятие, чел.		Произведено продукции, млн.руб.		Выручка, млн.руб.	
	2008	2014	2008	2014	2008	2014	2008	2014
Группы производств	2008	2014	2008	2014	2008	2014	2008	2014
Добыча полезных ископаемых С(СА-СВ)	36420	28610	792	1060	54885.2	55683.1	55724.5	56377.4
Обработывающие производства D (DA-DN)	390579	294530	682	708	812206.2	1218147.9	864254.1	1276159.1
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды E	66909	61737	548	379	97804.2	180101.7	109078.3	286953.9

Данные представленные в табл.1 свидетельствуют о снижении средней численности работников во всех группах производств, при одновременном повышении числа рабочих на одно промышленное

предприятие в группах производств С и D. Это связано с уменьшением количества юридических лиц, предоставивших форму № 1-предприятие в 2014 г. по сравнению с 2008 г. в группах производств С и D. Группа E по количеству юридических лиц, напротив, в 2014 г. увеличилась на 33,6%.

Таблица 2

**Темп роста индикаторов промышленного производства Свердловской области  
в 2014 г. по отношению к 2008 г., %**

Показатель	Средняя численность работников, чел.	Число рабочих на одно промышленное предприятие, чел.	Произведено продукции, млн.руб.	Выручка, млн.руб.
Группы производств				
Добыча полезных ископаемых С(СА-СВ)	78.6	133.8	101.5	101.2
Обрабатывающие производства D (DA-DN)	75.4	103.9	150.0	147.7
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды E	92.3	69.1	184.1	263.1

Производственный сектор Свердловской области в 2014г. по сравнению с 2008 г. характеризовался увеличением объема произведенной продукции, по группе предприятий, относящихся к добыче полезных ископаемых, рост составил 1,5%, группа «обрабатывающие производства» увеличилась на 50%, а группа предприятий производящих и распределяющих электроэнергию, газ и воду на 84,1%.

Показатель выручки так же увеличился за аналогичные периоды, но если по группам С и D он изменялся пропорционально увеличению объема производств, то в группе E рост выручки составил 163%.

Динамика структуры расходов производственного сектора представлена на рис.1, 2 и 3.

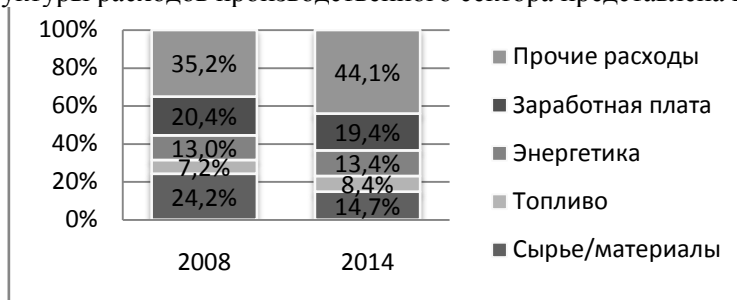


Рис. 1. Структура расходов по группе «Добыча полезных ископаемых»

В добыче полезных ископаемых структура расходов перераспределилась в сторону увеличения прочих расходов, к которым относятся: расходы на приобретение товаров для перепродажи; расходы на воду; расходы на рекультивацию земель; остатки на складе сырья, материалов, покупных полуфабрикатов и комплектующих изделий, приобретенных для производства и продажи продукции (товаров, работ, услуг); остатки на складе топлива для производства и продажи продукции (товаров, работ, услуг); страховые взносы в Пенсионный фонд, ФСС, ФФОМС; расходы работодателя по выплате пособия по временной нетрудоспособности за первые три дня нетрудоспособности работника; амортизация основных средств; амортизация нематериальных активов; арендная плата; обязательные и добровольные страховые платежи; представительские расходы; суточные и подъемные; налоги и сборы, включаемые в себестоимость продукции (работ, услуг); плата по договору купли-продажи лесных насаждений; расходы по оплате работ и услуг сторонних организаций; другие расходы, связанные с производством и продажей продукции.

При этом этот вид расходов является преобладающим для данного производства. Доля расходов на сырье и материалы снизилась на 9,5%, на заработную плату на 1%, при этом увеличилась доля расходов на топливо и на энергетику на 1,2 % и 0,4% соответственно.

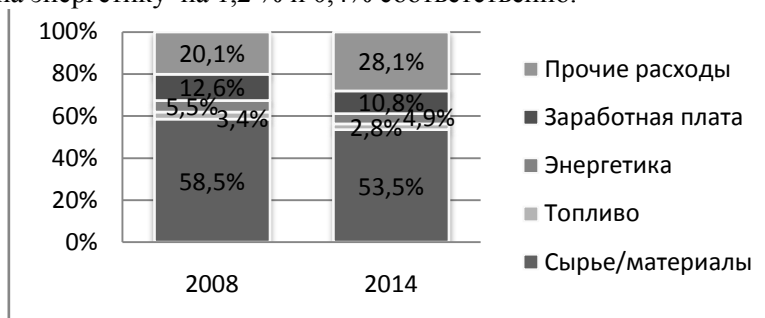


Рис. 2. Структура расходов по группе «Обрабатывающие производства»

Что касается обрабатывающих производств, то в их структуре расходов преобладают расходы на сырье и материалы. В сравнении с 2008 г. структура расходов так же перераспределилась в сторону увеличения группы прочих расходов на 8%. Остальные группы в структуре расходов уменьшились: заработная плата на 1,8%, энергетика на 0,6%, топливо на 0,6%, сырье и материалы на 5%.

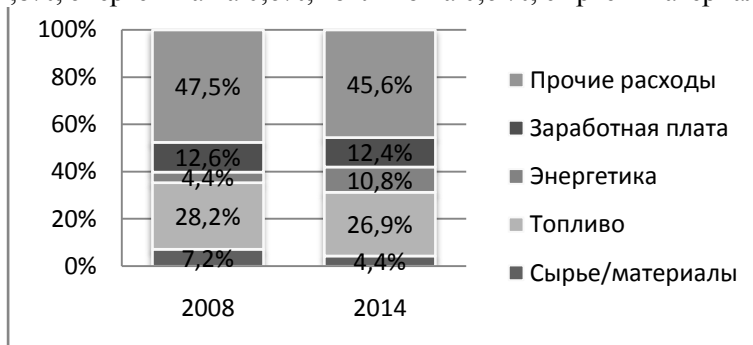


Рис. 3. Структура расходов по группе «Производство и распределение электроэнергии, газа и воды»

Для производства и распределения электроэнергии, газа и воды основными являются прочие расходы, доля которых в сравнении с 2008 г. снизилась на 1,9%. В данной группе производств увеличение доли расходов коснулось только расходов на энергетика на 6,4%. Остальные группы расходов в структуре уменьшили свою долю: заработная плата на 0,2%, топливо на 1,3, сырье и материалы на 2,8%. Темп роста различных групп расходов представлен в табл. 3.

Таблица 3

**Темп роста расходов промышленного производства Свердловской области  
в 2014 г. по отношению к 2008 г., %**

Группы производств	Сырье/ материалы	Топливо	Энергетика	Зарплата	Прочие расходы	Затраты всего
Добыча полезных ископаемых С(СА-СВ)	70.8	135.3	120.7	111.2	146.3	116.7
Обрабатывающие производства D (DA-DN)	147.5	132.4	142.7	138.5	225.2	161.2
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды E	119.0	187.2	477.6	192.2	188.3	196.3

В 2014 г. в сравнении с 2008 г. расходы уменьшились только в группе производств С на сырье и материалы на 29,8%. Остальные группы расходов всех групп производств возросли. Наибольший рост составили расходы на энергетика в сфере производства и распределения электроэнергии, газа и воды. При этом повышение расходов во всех группах на топливо и энергетика сопровождается тенденцией к сокращению фактического расхода топлива и энергии в группах D и E и расходе тепловой энергии по группе С (табл. 4).

Таблица 4

**Темп роста фактического расхода топлива и энергии промышленного производства  
Свердловской области в 2014 г. по отношению к 2008 г., %**

Группы производств	Фактический расход на всю произведенную продукцию электроэнергия	Фактический расход на всю произведенную продукцию тепловая энергия	Фактический расход на всю произведенную продукцию топливо
Добыча полезных ископаемых С(СА-СВ)	132.0	98.0	121.4
Обрабатывающие производства D (DA-DN)	69.8	93.1	92.8
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды E	69.6	-	83.2

Важными параметрами, определяющим энергетическую эффективность экономических субъектов, являются энерговооруженность труда и энергоёмкость. Энерговооруженность труда, рассчитанная как отношение объёма потребленной энергии к среднесписочной численности рабочих, демонстрирует фактическую обеспеченность труда энергией (табл. 5).



Таблица 5

**Энерговооруженность труда промышленного производства Свердловской области**

Показатель	Энерговооруженность труда					
	Электроэнергия, тыс. МВт.ч/чел.		Тепловая энергия, Гкал/чел.		Топливо, т. усл.топл./чел.	
Группы производств	2008	2014	2008	2014	2008	2014
Добыча полезных ископаемых С(СА-СВ)	55.8	93.8	10.6	13.2	14.7	22.7
Обрабатывающие производства D (DA-DN)	36.0	33.4	8.3	10.2	28.1	34.6
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды E	8.6	6.5	-	-	315.1	283.9

Рост данного показателя является одним из условий повышения производительности труда (табл. 6).

Таблица 6

**Темп роста энерговооруженности труда промышленного производства Свердловской области в 2014 г. по отношению к 2008 г., %**

Показатель	Энерговооруженность труда		
	Электроэнергия	Тепловая энергия	Топливо
Группы производств			
Добыча полезных ископаемых С(СА-СВ)	168.0	124.7	154.6
Обрабатывающие производства D (DA-DN)	92.6	123.5	123.1
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды E	75.4	-	90.1

Из табл. 6 видно, что снижение энерговооруженности труда произошло в группах D и E. Так же группа E характеризуется снижением потребления топлива в расчете на 1 работника.

Темп снижения энергоемкости свидетельствует об эффективности энергосберегающей политики. В связи с ограничением ФЗ от 29.11.07 №282-ФЗ, не позволяющим публиковать, в том числе показатели производства промышленной продукции в натуральных единицах измерения, рассмотрим энергоемкость производственного сектора Свердловской области в расчете на 1 предприятие. Показатель рассчитан как соотношение фактически потребленной энергии к числу предприятий в каждой группе (табл. 7).

Таблица 7

**Энергоёмкость промышленного производства Свердловской области**

Показатель	Энергоёмкость в расчете на 1 предприятие					
	Электроэнергия, тысМВт.ч		Тепловая энергия, Гкал		Топливо, т усл. топл.	
Группы производств	2008	2014	2008	2014	2008	2014
Добыча полезных ископаемых С(СА-СВ)	44207.1	99419.9	8377.0	13981.3	11606.6	24008.9
Обрабатывающие производства D (DA-DN)	24560.1	23612.2	5627.7	7219.9	19177.3	24521.6
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды E	4716.2	2457.0	-	-	172790.2	107541.4

Потребление энергии снизилось только в группе E, в группе D снижение произошло только в сфере потребления электроэнергии (табл. 8).

Таблица 8

**Темп роста энергоемкости промышленного производства Свердловской области в 2014 г. по отношению к 2008 г., %**

Показатель	Энергоёмкость в расчете на 1 предприятие		
	Электроэнергия	Тепловая энергия	Топливо
Группы производств			
Добыча полезных ископаемых С(СА-СВ)	224.9%	166.9%	206.9%
Обрабатывающие производства D (DA-DN)	96.1%	128.3%	127.9%
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды E	52.1%	-	62.2%

Таким образом, в промышленности Свердловской области прослеживаются следующие тенденции:

- Увеличение показателей объема производства и выручки. Прямо пропорциональное изменение показателя выручки показателю объема производства в группах С и D сопровождается значительным превышением темпа роста выручки над темпом роста производства в группе E;
- Перераспределение структуры расходов во всех группах в сторону увеличения категории прочих расходов. Превалирование данной категории расходов в группах С и E. Снижение доли расхо-

дов на сырье, материалы и заработную плату во всех группах;

- Рост всех видов расходов, за исключением расходов на сырье и материалы в группе С. Наибольший рост произошел в группе расходов на энергетику по группе Е;
- Повышение расходов во всех группах на топливо и энергетику сопровождается сокращением фактического расхода топлива и энергии в группах D и E и сокращению расхода тепловой энергии по группе С;
- Снижение электровооруженности труда в группах D и E. Группа E характеризуется снижением потребления топлива в расчете на 1 работника;
- Уменьшение потребления энергии в группе E, в группе D отмечено только относительно электроэнергии.

Подобные тенденции во многом объясняются исторически сложившейся в период тотальной государственной собственности и сохраняющейся по сей день, но уже в иных формах собственности, монополизацией промышленной отрасли. Отсутствие конкурентоспособных малых и средних предприятий всевозможных производственных направлений объясняет отсутствие деятельности по сбору аналогичных показателей для таких форм предприятий. Действующая статистическая отчетность для малых производственных предприятий не позволяет получить сопоставимые с рассмотренными индикаторы.

Изучение малого предпринимательства в транспортной отрасли наиболее репрезентативно в сферах маршрутного транспорта и грузовых перевозок, так как эти виды деятельности являются одним из наглядных примеров доступности и востребованности реальной предпринимательской активности.

Транспортная отрасль остается одним из ключевых элементов обеспечения удобства и безопасности жизнедеятельности региона, что, в сущности, совпадает с приоритетами целеполагания государственного регулятора данного вида экономической деятельности. Тем более что условия для достижения этих целей очевидны, просты и доступны: поступление налоговых платежей, обеспечение комфортной мобильности граждан, самозанятости, а так же появление сопутствующих сервисных, по отношению к данному виду деятельности, видов малого предпринимательства. Данный пример предпринимательской активности демонстрирует истинное назначение предпринимательства - обеспечение необходимого сочетания личной выгоды с общественной пользой.

Количество автотранспорта в Свердловской области возрастает по всем категориям, за исключением автобусного парка (табл.9).

Таблица 9

**Прирост количества автотранспорта в Свердловской области в 2014 г.  
по отношению к 2008 г., %**

Автобусы	Грузовой автотранспорт	Легковой автотранспорт	Наличие автомобильного транспорта, всего
90.2%	131.9%	133.7%	141.6%

Табл. 10 демонстрирует меньший темп снижения пассажирооборота и значительное уменьшение грузооборота грузовых автомобилей по группе малых предприятий.

Таблица 10

**Изменение показателей эффективности транспортной отрасли Свердловской области в 2014 г. по отношению к 2008 г., %**

Показатель	организации, не относящиеся к субъектам малого предпринимательства	субъекты малого предпринимательства (без микропредприятий и индивидуальных предпринимателей)
Доходы маршрутных автобусов (включая маршрутные таксомоторы)	126.8	-
Расходы маршрутных автобусов (включая маршрутные таксомоторы)	99.8	-
Пассажирооборот маршрутных автобусов (включая маршрутные таксомоторы)	39.0	93.2
Доходы грузовых эксплуатационных автомобилей	247.8	-
Расходы грузовых эксплуатационных автомобилей	245.8	-
Грузооборот грузовых эксплуатационных автомобилей	387.9	49.0

Малые предприятия отрасли маршрутного автотранспорта в сравнении с остальными организациями характеризуются большими доходами и пассажирооборотом и более низкими расходами. Но в сфере грузоперевозок сегмент малых предприятий занимает значительно меньшую долю рынка в сравнении с другими организациями (табл. 11).

Таблица 11

**Показатели эффективности транспортной отрасли Свердловской области в 2014 г.**

Показатель	2014 год	
	организации, не относящиеся к субъектам малого предпринимательства	субъекты малого предпринимательства (без микропредприятий и индивидуальных предпринимателей)
Доходы маршрутных автобусов (включая маршрутные таксомоторы), тыс. руб.	1566424.9	1834235.1
Расходы маршрутных автобусов (включая маршрутные таксомоторы)	2230864	1809637
Пассажирооборот маршрутных автобусов (включая маршрутные таксомоторы) тыс.пасс-км.	695163.4	862345.3
Доходы грузовых эксплуатационных автомобилей, тыс. рублей	6629025.5	618381.7
Расходы грузовых эксплуатационных автомобилей, тыс. рублей	6014183.3	616902.5
Грузооборот грузовых эксплуатационных автомобилей, тыс. тонно-км	2215828.1	132032.2

Статистический учет индикаторов безопасности транспортной отрасли в сфере пассажирских и грузовых перевозок осуществляет ГИБДД. Как видно из табл. 12 рост числа ДТП происходит в категории автомобильного транспорта общего пользования осуществляющего автобусные перевозки, то есть именно там, где осуществляется предпринимательская деятельность. Что еще раз подтверждает, что общественная польза должна с необходимостью присутствовать как цель предпринимательской деятельности, а подмена ее целью только извлечения прибыли несет в себе угрозы для жизнедеятельности, и в конечном итоге, деструктивна для экономики и создает предпосылки для дополнительных расходов на ликвидацию последствий от антиобщественных результатов.

Таблица 12

**Дорожно-транспортные происшествия с участием автомобильного транспорта общего пользования и наземного электрического транспорта (январь-октябрь 2015 г.) [3]**

Показатель	ДТП	+/- % к аналогичному периоду прошлого года
ДТП с участием автомобильного транспорта общего пользования осуществляющего автобусные перевозки. В том числе	189	8.6
регулярные перевозки в городском сообщении с высадкой пассажиров в установленных остановочных пунктах	111	8.8
регулярные перевозки в городском сообщении с высадкой пассажиров в любом не запрещенном ПДД месте	5	25.0
перевозки в городском сообщении по заказам	-	-
регулярные перевозки в пригородном сообщении	10	150.0
перевозки в пригородном сообщении по заказам	-	-
регулярные перевозки в междугородном (международном) сообщении	21	-40.0
перевозки в междугородном (международном) сообщении	-	-
ДТП с участием троллейбусов	11	-31.3
ДТП с участием трамваев	18	-30.8

Табл. 13 так же подтверждает тенденцию по Уральскому округу увеличения дорожно-транспортных происшествий в тех группах транспорта, где возможно осуществление предпринимательской деятельности.

Таблица 13

**ДТП из-за нарушения правил дорожного движения, Уральский округ, 2014 г. [3]**

Показатель	ДТП	+/- % к аналогичному периоду прошлого года
водителями грузовых автомобилей	1072	6.9
водителями автобусов	482	10.6
водителями автобусов, имеющими лицензию на перевозочную деятельность	324	20
водителями трамваев	11	-15.4
водителями троллейбусов	7	стаб.

Что касается раздела «Связь» в общероссийском классификаторе видов экономической деятельности, то сегмент малого предпринимательства маловозможен в тех видах экономической деятель-

ности, которые в нем представлены. Но потребность в объективной, комплексной оценке данной отрасли, в рамках предмета настоящего исследования, безусловно, есть, так как она может (и должна) стать базовой для сопутствующих малых предприятий. По этому табл.14 демонстрирует результативность деятельности в области электросвязи.

Таблица 14

**Деятельность в области электросвязи, Свердловская обл., млн. руб.**

Показатель	2008	2014	% 2014 к 2008
Выручка	64879.5	48380.9	74.6%
Себестоимость	50149.7	38046.5	75.9%
Коммерческие и управленческие расходы	4850.3	3892.3	80.2%
Затраты на технологические инновации	5408.9	576.1	10.7%

Очевидно снижение всех показателей, значительней всех снизился показатель затрат на технологические инновации.

Социально-экономическое значение сельскохозяйственной отрасли трудно переоценить. И, безусловно, в данной отрасли должно быть место формам малого предпринимательства. Климатогеографические особенности России предполагают разнообразие в оценках сельского хозяйства в зависимости от региона и сельскохозяйственной культуры, но объединение этих данных позволит увидеть комплексную ситуацию в развитии этой отрасли и участия в ней сегмента малого предпринимательства.

Таблица 15

**Изменение показателя посевной площади в Свердловской области в 2014 г. по отношению к 2008 г., %**

Показатель	2008	2014	% 2014 к 2008
Вся посевная площадь			
Хозяйства всех категорий	898.8	862.4	96.0%
Сельскохозяйственные организации	728.5	666.4	91.5%
Хозяйства населения	47.7	45.1	94.5%
Крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели	122.7	150.9	123.0%

В 2014 г. объем производства сельскохозяйственной продукции крестьянских (фермерских) хозяйств (КФХ) и индивидуальных предпринимателей по сельскохозяйственной деятельности (ИП) составил 3803,2 млн. рублей в фактически действовавших ценах, в том числе продукции растениеводства – 2774,3 млн. рублей, животноводства – 1028,9 млн. рублей. За период с 2010 по 2014 гг. производство продукции сельского хозяйства КФХ и ИП в стоимостной оценке увеличилось в 2 раза, несмотря на тенденцию снижения количества КФХ и ИП. В 2014 г. КФХ и ИП Свердловской области произвели 23,7% от общего объема производства продукции сельского хозяйства КФХ и ИП Уральского федерального округа [2].

Таблица 16

**Доля КФХ и ИП в производстве продукции сельского хозяйства в 2014 г.**

Регион	Сельское хозяйство, всего	в том числе:	
		растениеводство	животноводство
Уральский федеральный округ	6,3	10,9	3,0
Курганская область	10,0	20,2	1,8
Свердловская область	5,8	10,8	2,5
Тюменская область	6,9	7,7	6,2
Челябинская область	4,8	9,9	1,7

Оценка вклада малых и средних предприятий в сельскохозяйственной отрасли осложняется различиями статистических отчетов (в зависимости от размера и организационной формы предприятия), несопоставимых по ряду показателей. В виду своей уникальности и с учетом поставленной президентом задачи выхода на самообеспечение России продовольствием к 2020 году, отрасль сельского хозяйства и оценка деятельности ее малых и средних предприятий требует отдельного всестороннего анализа, выходящего за рамки задач данной работы.

Проведенное нами исследование продемонстрировало, что развитие малого и среднего предпринимательства требует не декларативности, но скрупулёзной, высокопрофессиональной и результативной административной работы, совмещающей анализ коммерческой составляющей с оценкой общественной значимости видов деятельности, создания реальных условий и поддержки для появления и функционирования малых предприятий в наиболее значимых отраслях реального сектора экономики.

### Список литературы

1. Вегнер-Козлова Е.О., Мезенцева Е.С. Методологические аспекты оценки предпринимательского потенциала регионов: монография. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН: издательство АМБ, 2014. 96 с.
2. Роль крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей в сельском хозяйстве Свердловской области // Территориальный орган федеральной службы государственной статистики. URL: <http://sverdl.gks.ru/> (дата обращения: 09.12.2015).
3. Свердловская область: Сведения о показателях состояния безопасности дорожного движения // Официальный сайт Госавтоинспекции. URL: <http://www.gibdd.ru/r/66/stat/> (дата обращения: 09.12.2015).
4. Терещенко Э.Ю., Беседа Ю.К. Теоретические аспекты определения понятия и структуры реального сектора экономики // Наука й економіка: мережовий журнал. 2011. №2. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/nie/2011\\_2/175-185.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nie/2011_2/175-185.pdf) (дата обращения: 19.06.2013).

### ESTIMATE OF BUSINESS DEVELOPMENT IN THE REAL SECTOR OF THE ECONOMY OF THE REGION

**Wegner-Kozlova Ekateryna Olegovna, Ph. D, assistant professor**  
**Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin,**  
**Institute of public administration and entrepreneurship, 620014, Ekaterinburg, Lenin st., 13B**  
**Institute of Economics, Ural branch of RAS,**  
**620014, Ekaterinburg, Moscow st., 29**  
**E-mail: katya.human@mail.ru**

The subject of the article is entrepreneurship in the real sector of the economy of the region. The relevance of the work due to the fact that entrepreneurship is a necessary element of the socio-economic mechanism, but a simple increase of quantity of subjects of small and medium enterprises do not solve the problems facing the national economy, since in practice leads to negative trends in the increase of the servile sector, which replaces the real sector. The situation requires an increase in the number of small and medium-sized enterprises in specific sectors of the real economy. The goal is to use the grouping of statistical indicators that gives the most informative characteristic of the research subject. Methodological instruments of work based on the application of statistical methods, and causal analysis. The main result is a generalized description of the enterprise of the real sector of the region, combining economic efficiency and social utility of entrepreneurial activity.

#### **Keywords:**

entrepreneurship and the real sector of the economy, statistical indicators, public usefulness.

## ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ

Внутских Александр Юрьевич, д.ф.н., профессор  
Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15  
Электронный адрес: [avnut@inbox.ru](mailto:avnut@inbox.ru)

Пищальников Дмитрий Владимирович, аспирант  
Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15  
Председатель Совета директоров ОАО «РОССЕТ» Россия,  
617060 Пермский край, г. Краснокамск, ул. Шоссейная, 23  
Электронный адрес: [dmitr008@yandex.ru](mailto:dmitr008@yandex.ru)

Сокрута Лидия Валерьевна, магистрант  
Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15  
Электронный адрес: [lidiya\\_sokruta94@mail.ru](mailto:lidiya_sokruta94@mail.ru)

Серьезной проблемой национальной экономики является отставание по показателям производительности труда от развитых стран. Авторы ставят проблему повышения производительности труда как междисциплинарную, имеющую культурологические, социологические, психологические, философские аспекты. Показано, что именно живой труд является определяющим фактором производства – а значит и производительности. Анализируется история применения принципов научной организации труда в СССР и пост-советской России. Показан ограниченный характер и командно-административной системы, и «свободного рынка» в отношении решения проблемы повышения производительности труда. Авторы приходят к выводу о том, что решение проблемы увеличения производительности благодаря развитию эффективной системы административного управления следует рассматривать как стратегический проект для российской экономики.

### **Ключевые слова:**

производительность труда, стратегический проект, Россия.

В недавнем интервью «РБК» бывший министр финансов России А.Л. Кудрин подчеркнул, что «не следует ожидать в ближайшее время уверенного роста спроса на внутреннем рынке... надо рассчитывать на другие факторы, прежде всего на рост производительности» [4]. Однако можно привести убедительные свидетельства того, что, несмотря на все усилия, в том числе инициированные последними решениями руководства страны, производительность труда в современной России – как и на протяжении последних 100 лет (т.е. включая и период царской России) отстает от уровня производительности в развитых странах примерно в 4 раза [10].

Проблему нашего исследования можно сформулировать следующим образом: *каковы основные факторы, определяющие хроническое отставание России от развитых стран по производительности труда, и возможно ли каким-либо образом действие этих факторов преодолеть?* Мы полагаем, что проблему эту следует ставить именно как *проблему междисциплинарную*, имеющую существенные социокультурные аспекты. Показательно, что современные бизнес-практики сами по себе являются глубоко междисциплинарными включают в качестве существеннейших элементов менеджмент и маркетинг, через которые на собственно экономическую и финансовую деятельность ощутимо влияют культурный и ментальный контексты. При этом мы полагаем, что в условиях все более опасного геополитического вызова и экономического кризиса обеспечение роста производительности труда следует рассматривать как *важнейший стратегический проект* для России.

На наш взгляд, производительность труда не следует рассматривать как исключительно экономическую категорию, и решение проблемы повышения производительности лежит не только в

сфере развития технической оснащенности. Дадим определение производительности труда, которое, на наш взгляд, раскрывает действительное содержание данного понятия: *производительность труда есть показатель продуктивной целесообразной деятельности работника, которая измеряется количеством работы (создания продукции, услуг), выполненной в единицу времени*. Уже из определения ясно, что ключевой фактор здесь не производственная техника, а человек, его *целесообразная трудовая деятельность*. И понятно, что уровень этой целесообразности может быть существенно разным. Как известно из экономической теории, уровень совокупной производительности труда (С) измеряется как совокупность индивидуальной производительности труда (И) и производительности организационно-технических средств (Т):

$$C = I \times T$$

Структура этого соотношения показывает, что чем больше каждый участник производственного процесса вкладывает усилий в выполнении своих обязанностей, тем выше производительность предприятия в целом. Причем важно подчеркнуть, что *совершенствование технического оборудования в меньшей степени способствует повышению производительности*. Это подтверждают и статистические показатели фирм, и мнение авторитетных теоретиков. Еще К. Маркс отмечал, что именно «самый труд», рабочая сила в ходе целесообразной деятельности является ведущей производительной силой: «капитал – это мертвый труд, который... оживает лишь тогда, когда всасывает живой труд и живет тем полнее, чем больше живого труда он поглощает... Потеря одного часа труда в день наносит громадный ущерб...» [9, с. 141]. Ему вторит советский исследователь американского опыта повышения производительности труда В.И. Терещенко: «ни большая, ни малая механизация, ни электронные машины, ни хитроумные мелкие механические приспособления сами по себе еще не разрешают проблем организации и управления: за самой совершенной техникой всегда стоит человек» [13]. Наконец, основоположник знаменитой производственной системы Тойоты (TPS), японский инженер и предприниматель Тайити Оно прямо заявлял: «улучшение работы само по себе должно способствовать снижению всех затрат наполовину или на треть. Далее следует использовать... улучшение оборудования... Мы не должны менять порядок – сначала улучшение работы, а затем улучшение оборудования. Если начать с улучшения оборудования, затраты будут возрастать, а не снижаться» [11, с. 113]. Все говорит о существенном «человеческом», социокультурном и психологическом измерении проблемы производительности и о важности организационных решений, которые должны оказывать непосредственное влияние на производственный коллектив.

Следует обратить особое внимание на организационное поведение работников, отражающее уровень вовлеченности сотрудника в процесс производства, а для этого необходимо учитывать их *потребности* и, соответственно, *ценности господствующие в данной культуре*. Роберт Дэйли в этой связи отмечал, что двумя наиболее важными моментами, влияющими на успех или упадок компании, являются потребности сотрудников и потребность организации в производительности и доходности. Это достигается посредством оптимального производства товаров или услуг с наименьшими затратами ресурсов, в том числе и человеческих. Компании с хорошим управлением постоянно находят новый баланс между потребностями сотрудников и организационной эффективностью, так как это помогает поддержать конкурентное преимущество, в конечном счете, обеспечивая высокие показатели прибыли [15]. Чем выше уровень совпадения целей каждого сотрудника компании с миссией самого предприятия, тем более производительным и успешным оно будет.

В развитии современных представлений о социальной составляющей производительности важную роль сыграла концепция *научной организации труда* (НОТ). Под НОТ понимается процесс совершенствования организации труда на основе достижений науки и передового опыта. Данным термином характеризуют обычно качественное преобразование организационных форм использования человеческого потенциала, в рамках функционирующего трудового коллектива (чаще всего промышленных предприятий). Рассматривать НОТ можно с точки зрения следующих аспектов: во-первых, экономического, в форме рационального использования ресурсов, как материальных, так и человеческих, и технологически эффективного способа производства. Это приводит к устранению дисбаланса между степенью применения инновативных методов, технологических новшеств и уровнем организации живого труда. Во-вторых, социального, где НОТ выступает как фактор для обеспечения безопасных условий труда, сохранения определенного уровня работоспособности, культурно-технического обогащения работников и т.п.

Зарождение НОТ обычно относят к концу XIX – началу XX вв., а основоположником концепции принято считать известного американского инженера Фредерика У. Тейлора. В 1896 и в 1911 гг. соответственно были изданы две знаменитые книги Тейлора - «Сдельная система» и «Принципы управления». Тейлор высказал мысль о том, что если в прошлом в вопросах управления на первом

месте стоял гений организатора, то в настоящее время в силу радикального увеличения масштабов производства, на первое место выступать научно организованная производственная система. Иначе говоря, роль человека-организатора должна сводиться, по мысли Тейлора, лишь к установлению принципов организации этой системы, которая затем самостоятельно, автоматически решает все текущие деловые вопросы. Поспособствовав серьезному повышению производительности на американских предприятиях, НОТ в первоначальной форме «тейлоризма» развивалась и распространялась посредством создания многочисленных обществ по улучшению организации производства – сначала в Америке (инициатором создания первого такого общества в 1911 г. стал сам Тейлор), а затем в Англии, Франции и других странах. Параллельно в Гарвардском университете на средства фонда Рокфеллера была создана специальная исследовательская группа, имевшая целью изучение проблем организации управления. Многие крупные фирмы, например «WesternElectricCo», отпускали большие средства для проведения лабораторных работ и практических исследований по вопросам организации и управления на своих предприятиях [13]. Пик развития НОТ как научной дисциплины, так и определенной практики пришелся на середину XX в., когда американские школы активно изучали и повсеместно внедряли принципы НОТ на промышленных предприятиях. А во второй половине XX века из концепции НОТ на Западе выросла *Administrative Management System* – система административного управления, которая была отобрана из множества альтернативных, менее эффективных систем организации производства, и на прочном фундаменте которой во второй половине XX века были «надстроены» системы ERP и ISO, еще более повысившие эффективность управления и производительность труда.

Что же происходило в это время в России – царской, советской и пост-советской? В первую очередь, отметим эволюцию взглядов на тейлоризм основоположника советского государства В.И. Ленина. Первое упоминание тейлоризма в трудах Ленина относится к 1913 году, когда в России началась популяризация идей Тейлора. Ленин писал, что эта система состоит «в том, чтобы выжимать из рабочего втрое больше труда в течение того же рабочего дня... выжимают из рабочего втрое больше труда, выматывают безжалостно все его силы, высасывают с утроенной скоростью каждую каплю нервной и мускульной энергии...». [6, с. 18–19]. Как видим, оценка сугубо негативная. Однако уже через год Ленин, по-прежнему негативно оценивая тейлоризм в рамках капиталистической системы производства, отмечал его прогрессивный характер по сравнению с устаревшими производственными системами (по-видимому, в том числе с отсталыми производственными системами царской России): «какая бездна труда пропадает даром в настоящее время от безалаберности, хаотичности...», и подчеркивал важность ее внедрения в будущем, в формате производства социалистического [7, с. 370–371]. Наконец, при обсуждении проекта декрета о трудовой дисциплине на заседании Президиума ВСНХ в апреле 1918 г., Ленин фактически формулирует задачу повышения производительности труда как *стратегический проект*: «в декрете необходимо определенно сказать о введении системы Тейлора, иначе сказать, использовать все научные приемы работ, которые выдвигает эта система. Без нее повысить производительность нельзя, а без этого мы не введем социализма. При проведении этой системы привлечь американских инженеров...» При этом за нарушение трудовой дисциплины Ленин призывал карать посредством увольнений – очевидно, допуская возможность неполной занятости населения (!) хотя бы на время переходного периода – и даже посредством уголовного преследования(!) [8, с. 212–213].

Для реализации этого стратегического проекта в течение всего нескольких лет в СССР было создано 58 научно-исследовательских центров в области НОТ. Ведущими среди них стали Центральный институт труда (ЦИТ) под руководством А.К. Гастева, Казанский институт НОТ под руководством И.М. Бурдянского, Государственный институт техники управления при НК РКИ (директор Е.Ф. Розмирович), центральная лаборатория по изучению труда (руководитель – В.М. Бехтерев). Проблема повышения производительности труда ставилась в этот период именно как проблема междисциплинарная. Так, А.К. Гастев в своих многочисленных статьях и монографиях подчеркивал, что НОТ должна воспитывать у каждого работника способность к творческому и критическому анализу процесса труда, формировать психологическую и социальную установку на постоянное совершенствование производства на подлинно научной основе [5]. Масштабы обучения принципам НОТ в первые годы советской власти впечатляют: так, только по методикам ЦИТ было подготовлено более 500000 рабочих дефицитных специальностей. Первые гиганты советской индустриализации – Магнитогорский металлургический, Сталинградский тракторный, Горьковский автомобильный заводы строились и начинали работать именно по американской технологии, основой которой были принципы Тейлора.



К сожалению, в 30-е годы деятельность центров НОТ была свернута вместе с НЭПом, в контекст которой организация труда вполне вписывалась, а лидеры этой отрасли теории и практики подверглись репрессиям. Образцово-показательными фрагментами практики НОТ в этот период оставались движение ударных бригад, стахановское движение, движение многостаночников и т.д. Возобновление серьезного интереса к НОТ в СССР приходится на 1960-е гг., на период реформ, которые связываются с именем председателя Совмина СССР А.Н. Косыгина. По нашей оценке, в том числе и внедрение принципов НОТ на получавших относительную хозяйственную самостоятельность предприятиях привело к рекордным темпам экономического роста на протяжении «золотой» 8-й пятилетки, хотя вопрос об относительном вкладе НОТ требует специального исследования. Однако, как известно, косыгинская реформа, в конечном счете, захлебнулась, и уже ни одна из последующих пятилеток не смогла приблизиться по своей результативности к восьмой. По-видимому, в силу введенных ограничений на дифференциацию материального стимулирования труда и последовательно проводимого принципа всеобщей занятости (в условиях сохраняющегося товарного производства как выяснилось, не всегда оправданного) в повышении производительности не были заинтересованы советские работники. А советские управленцы также не были заинтересованы в этом, поскольку широкое применение НОТ привело бы к резкому сокращению бюрократии. «Доразвить» товарное производство в рамках социалистического общества, за что и ратовал Ленин, вводя НЭП, а также в полной мере реализовать тенденцию «онаучивания» труда в СССР не удалось.

Можно было бы надеяться, что после реставрации капитализма в России на фоне конкуренции принципы НОТ станут необходимым элементом основной производственной деятельности. Однако приходится констатировать, что этого не произошло. В 1990-е годы реальностью стало самоустранение государства из экономической сферы и сбрасывание им с себя социальных обязательств – в том числе и в отношении разработки и обеспечения выполнения стратегии развития производительных сил страны. Вера во всемогущество рыночной саморегуляции привели к тому, что в условиях разрушенной системы НОТ правилом стал бессистемный подход к управлению, а при этом все инновации вроде введения систем планирования ресурсов предприятий (ERP) или международных стандартов (ISO) «повисают в воздухе» и не дают ожидаемого эффекта. К сожалению, отстраненность государства от решения проблемы низкой производительности труда как анахронизм 1990-х годов сохраняется до сих пор.

Но помимо отсутствия столь необходимого государственного вмешательства в решение проблемы производительности труда, ее адекватного понимания нет и на местах. Что же мешает современному российскому управленцу увидеть несоответствие между выполняемой работой и количеством прилагаемых усилий работников? В большинстве случаев, данный феномен можно описать в рамках концепции «культурной слепоты» по П. Реберу, которая предрасполагает рассмотрение событий и отношений между людьми с точки зрения ценностей и норм, принятых в собственной культуре, мешающих объективным оценкам. В нашем случае культурная слепота мешает российским собственникам и руководителям осознавать объективно низкую производительность труда и огромные потери своих предприятий. Россиянам в силу феномена культурной слепоты сложно увидеть ту неэффективность отечественного производства, которую ясно видит носитель западной культуры: мы видим тружеников, бессознательно перенося их характеристики на весь коллектив, а представитель западной культуры – бездельников, также приписывая их качества всему коллективу в целом. Проводя аналогию с принципом относительности в физике, можно сказать, что находясь в данной системе отсчета невозможно достоверно судить о том, движется ли она равномерно и прямолинейно или покоится. Для обоснованного суждения по этому поводу необходимо посмотреть на нее не только «изнутри», но и «извне».

Вот пример из газеты «Коммерсант», подтверждающий, что на российских предприятиях в полной мере не осознают существующей проблемы объективно низкой производительности труда. «Мировой чемпионат рабочих профессий проходит раз в два года. Это... олимпиада для рабочих и инженеров. За право проведения бьются города во всем мире. В последний раз победил Лейпциг, сборная России впервые поучаствовала в нем и уверенно заняла первое место... с конца. Ей удалось разделить его с Саудовской Аравией, Чили, Исландией, Эстонией и Оманом. Наша сборная продемонстрировала нижайшую производительность труда, работая на станках, с робототехникой, а также занимаясь выпечкой, веб-дизайном и огромным количеством других работ – и все делала примерно с одинаковым успехом» [1, с. 1]. Еще один важный аргумент, свидетельствующий об очевидной недооценке проблемы производительности труда в современной России – это информация о востребованности и актуальности данной темы в глобальной сети Интернет. На английском языке в глобальном поисковике «Google» по запросу «managementsystem» в настоящее время выходит 357 000 000 ссы-

лок, на русском же языке ссылок в интернете по запросам «система управления организацией», «система управления компанией» и «система управления предприятием» нашлось в сумме 2 911 000 ссылок. Если за 100% взять 357 млн. ответов, то доля запросов на русском языке составит, лишь 0,8%. При этом доля Рунета в мировой сети составляет не столь уж малую величину в 6,5%. [3]. Исходя из этих фактов, можно сказать, что уровень актуальности понятия «система управления» - а значит и связанного понятия «производительность труда» - в России очень низкий.

Почему все это так? Выскажем предположение, что наряду с разрушением системы НОТ недооценка важности проблемы повышения производительности труда и ее скорейшего решения способствует низкий уровень корпоративной культуры на российских предприятиях. По-видимому, особенности социокультурного развития России – в том числе и на протяжении XX века – привели к тому, что труд на предприятии, его совершенствование, принадлежность к предприятию, как правило, не являются для российских работников значимой ценностью. И сам труд, и руководителей производства, пытающихся повысить производительность, типичный российский работник воспринимает главным образом через призму отчуждения: труд как вынужденный, навязанный, а руководителя – как врага, стремящегося его обобрать. По-видимому, перед нами не только технико-технологическая, но и *ментальная проблема*. Менталитет можно определить как «исторически сложившиеся и устойчивые матрицы... поведения, позволяющие представителям определённого социума сходно и единообразно воспринимать окружающую действительность, оценивать её и действовать в ней в соответствии с определёнными сложившимися в обществе установками и стереотипами. Менталитет содержит неосознаваемые, естественные для социума ценностные ориентации, архетипы коллективного бессознательного, лежащие в основе коллективных представлений о мире и о месте человека в нём, а также национальные образы культуры, бессознательные и поведенческие реакции... Особенность менталитета отечественного бизнеса состоит в том, что почти все собственники, руководители предприятий (99%) практически не задумываются о повышении производительности труда... для российского работника, чтобы он производительно трудился, нужен целый комплекс мер прямой мотивации к труду. Все косвенные методы мотивации результата не дают. Например, льготные ссуды работникам, социальный пакет – производительность труда не повышается» [10].

Полную противоположность российским «культурно-экономическим» реалиям представляют, например, японские компании. В интервью владелец японской компании «Shiawasedo» Артур Шомахов отмечает: «в Японии любой человек, если на нем бейджик или фирменная кепка, представляет свою компанию, не важно, работает он в Toyota или в маленькой компании... Он соперничает и является полноправным представителем компании, даже если просто гоняет на каре по складу. Он никогда не скажет: «Я не знаю, я не умею, это не мое дело». Если он не знает, то остановится, сползет со своего кара, найдет менеджера и приведет его – а тот уже точно все знает. Ответственность и понимание, что ты представляешь некое объединение людей, – факторы того, что у них все совершенно по-другому. В их сознание это впитывается с первых шагов» [14]. Каждый представитель японской компании «запрограммирован» на 100% качественное выполнение своей работы, а его цели совпадают с миссией всей организации, что дает высокую производительность и успешность данного предприятия при эффективном управленческом аппарате. Эта японская бизнес-философия или практика, которая фокусируется на постоянном совершенствовании процессов производства, процессов управления и других аспектов всеми членами трудового коллектива называется «кайдзен». «Кайдзен» в бизнесе – это непрерывное улучшение производства, которое осуществляют все – от директора до рядового рабочего. Качественные улучшения необходимы не только техническому оборудованию, но и – в первую очередь – человеческим ресурсам, как определяющему фактору развития производительных сил.

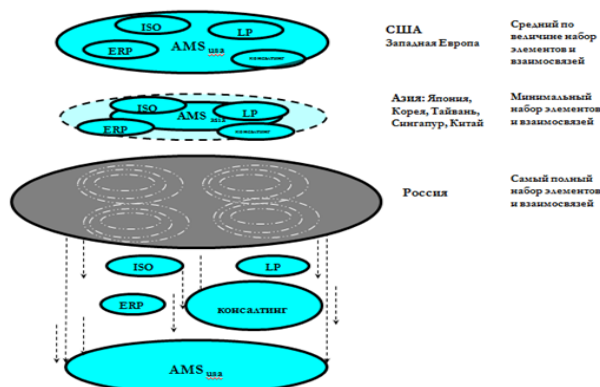
Конечно, можно было бы сказать, что иное отношение к труду и к своей организации в России сложно себе представить при том уровне зарплат (и, соответственно, уровне эксплуатации труда), который существует в российской экономике. Трудно спорить с тем, что уровень оплаты труда в России в целом недопустимо низок и его нужно существенно, систематически повышать. Однако мы говорим о другом. Факты свидетельствуют, что *уровень зарплат в России оказывается весьма слабо связанным с производительностью*. Так, среднемесячная начисленная заработная плата в России за последние 15 лет выросла в 16 раз, доля зарплат в себестоимости продукции – в 9 раз, а производительность труда – всего в 1,77 раза. Таким образом, в России не работают ни традиционные, ни новейшие методы материального и нематериального стимулирования к высокопроизводительному труду.

Между тем, в условиях драматического падения цен на энергоносители (в середине декабря 2015 года мировые цены на нефть снизились до уровня 2008-2009 гг., достигнув уровня ниже \$38 за

баррель, а официальный курс доллара по отношению к рублю достиг исторического максимума) и сужения возможностей кредитования за рубежом, на фоне растущей геополитической напряженности и необходимости увеличения расходов на оборону для России жизненно важно найти внутренние резервы для повышения производительности, которое должно, в силу сказанного выше. И совершенно неслучайно еще в апреле 2011 года Президент В.В. Путин в ходе отчета о работе правительства перед Госдумой поставил задачу увеличения производительности труда к 2020 году минимум в два раза, а в ключевых отраслях российской экономики - в три-четыре раза [2]. Однако выполнение соответствующих Указов Президента, фактически срывается. Так, по данным Росстата, прирост высокопроизводительных рабочих мест ежегодно сокращается: с 1,85 млн единиц в 2012 году до 1,12 млн единиц в 2013 году и до 0,79 млн единиц в 2014 году [12].

Какой же может быть *методика* решения проблемы повышения производительности труда российской экономики?

Во-первых, исходя из мирового опыта и опыта работы отдельных предприятий в России можно сказать, что для решения задачи повышения производительности труда в масштабах страны необходима целенаправленная государственная поддержка. Из-за низкой ментальной предрасположенности россиян к управлению и подчинению, российский вариант системы административного управления AMS (необходимый для сохранения ее сущностных свойств «набор» элементов и их взаимосвязей) должен быть самым полным по отношению к аналогичным системам в других странах (см. рис.). Но выстроить такую систему без государственного участия в России будет практически невозможно.



Анализ системы административного управления в зависимости от ментальной предрасположенности к управлению

Да и обращаясь к зарубежному опыту можно констатировать, что даже в развитых капиталистических странах, таких как, Германия, Сингапур, Малайзия повышение производительности труда считается *стратегическим государственным проектом*. Там давно существуют и успешно функционируют государственные комитеты и центры по производительности труда. В Германии это Рационализаторский и инновационный центр развития бизнеса («RKW Kompetenzzentrum»). Основными задачами центра выступают: организация и проведение семинаров и тренингов, помощь бизнесу в повышении конкурентоспособности через повышение производительности труда, научные исследования. В Малайзии успешно функционирует «Малайзийская организация по производительности труда», в полномочии которой входит: обеспечение распространения информации о важности производительности труда, повышение уровня знания о производительности труда среди предприятий, координация и экспертиза в программах по повышению производительности труда, консультирование в вопросах производительности труда, качества менеджмента и предпринимательства. Этот опыт, как и отсутствие серьезной положительной динамики производительности труда в условиях «спонтанности» рынка, официально существующего в России уже 25 лет, говорит о *необходимости создания в России государственного комитета по производительности труда*, подчиненного непосредственно высшему руководству страны, который должен в кратчайшие сроки разработать и внедрить эффективные меры по экономическому стимулированию повышения производительности труда на предприятиях. В качестве экономической основы таких мер, на наш взгляд, должна выступать продуманная система налоговых льгот для предприятий, повышающих производительность труда, ориентированная как на сохранение уровня налоговых поступлений, так и на стимулирование производительности.

Разумеется, эти меры должны быть *научно обоснованными*. Необходимо провести сравнительные междисциплинарные исследования российских предприятий, на которых уже удалось обес-

печить устойчивый рост производительности труда с целью выявления особенностей корпоративной культуры, мотивации работников и их фундаментальных ценностей, действенности принципов трудовой этики. Представляется, что к таким исследованиям необходимо привлечь широкий круг специалистов в области социально-гуманитарных наук: как экономистов, так и социальных психологов, философов, социологов.

Во-вторых, необходимо широкое внедрение образовательных программ подготовки по современной НОТ в различных форматах во всех регионах страны: от краткосрочного повышения квалификации до профессиональной переподготовки и, возможно, программ подготовки бакалавров и магистров.

В-третьих, необходимо существенное повышение уровня осведомленности и широкая пропаганда принципов современной НОТ среди управленческого состава предприятий и широкой общественности России.

Если говорить об апробации элементов данной методики, то следует подчеркнуть, что определенный положительный опыт повышения производительности труда путем управления мотивацией работников в современной России есть. Например, на ООО «Россет» (Краснокамск, Пермский край) за 3,5 года производительность труда с учетом изменения численности работников выросла более чем в 2 раза, индивидуальный брак по вине работников сократился на 60%, количество опозданий уменьшилось с 300 до 4-5 опозданий в месяц. При этом средняя зарплата на предприятии выросла почти в 3 раза. Есть и другие примеры, описанные специалистами Общественного объединения по повышению производительности труда [11]. Разумеется, национальный менталитет быстро изменить невозможно, а может быть, это невозможно и в принципе. Но опыт показывает, что вполне возможно усилить мотивацию к труду путем соответствующих изменений корпоративной культуры на конкретных предприятиях. Развитие именно в этом направлении в национальном масштабе должно стать, по мнению авторов, целью соответствующего государственного стратегического проекта.

#### Список литературы

1. Владимир Путин показал свой рабочий класс // Коммерсантъ. 51-ое (5561) издание. 25.03.2015.
2. Главная причина низкой производительности труда на российских предприятиях. URL: <http://www.ami-system.ru/blog/glavnaya-prichina-nizkoy-proizvoditelnosti> (дата обращения: 10.12.2015).
3. Доля Рунета. URL.: <http://weblegenda.ru/digest/243-v-runete-15-millionov-saitov.html> (дата обращения: 10.12.2015).
4. Кудрин рассказал о новых факторах роста для российской экономики. URL: <http://www.rbc.ru/economics/15/12/2015/566f29c39a79477aa0a43efd> (дата обращения: 10.12.2015).
5. Казанник А.И. Научная организация управленческого труда в государственных и муниципальных учреждениях России. URL: <https://books.google.ru> (дата обращения: 15.10.2015).
6. Ленин В.И. «Научная» система выжимания пота // Ленин В.И. Полное собрание сочинений. М.: Политиздат, 1973. Т. 23. С. 18–19.
7. Ленин В.И. Система Тейлора – порабощение человека машиной // Ленин В.И. Полное собрание сочинений. – М.: Политиздат, 1973. Т. 24. С. 369–371.
8. Ленин В.И. Выступление на заседании Президиума ВСНХ 1 апреля 1918 г. // Ленин В.И. Полное собрание сочинений. – М.: Политиздат, 1974. Т. 36. С. 212–213.
9. Маркс К. Капитал. - М.: Политиздат, 1988. 900 с.
10. Научный семинар «Решение проблемы роста производительности труда в России» .URL.: <http://www.liberal.ru/articles/6521> (дата обращения: 14.12.2015).
11. Оно Т. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. 208 с.
12. СП не увидела в бюджете-2016 выполнения задач Путина. URL: <https://news.mail.ru/economics/23839447/> (дата обращения: 15.10.2015).
13. Терещенко В.И. Организация и управление: опыт США». URL: <http://www.ek-lit.org/terewenko.htm> (дата обращения 13.09.2015).
14. Шомахов А. Бизнес – это деньги.... URL: <http://zillion.net/ru> (дата обращения: 12.12.2015).
15. Dayli R. (Ed.) Organisational Behaviour. – London: Pitman, 1990. 300p.

#### INCREASING OF LABOUR PRODUCTIVITY ASA STRATEGIC PROJECT

Vnutskikh Alexander Yur'evich, Doctor of Philosophy, Professor  
Perm State University,  
614990., Perm, Bukirev st., 15  
E-mail: [avnut@inbox.ru](mailto:avnut@inbox.ru)

**Pishchalnikov Dmitry Vladimirovich, PhD student,  
Chairman of the Directors Committee of JSC «ROSSET»  
617060, Perm, Krasnokamsk, Shosseynaya st., 23  
E-mail: dmitr008@yandex.ru**

**Sokruta Lidiia Valer'evna, post-graduate student  
Perm State University,  
614990, Perm, Bukirev st., 15  
E-mail: [lidiya\\_sokruta94@mail.ru](mailto:lidiya_sokruta94@mail.ru)**

A serious challenge for national economics backlog from the developed. The authors pose the problem of increasing labour productivity as an interdisciplinary having not only a purely economic but also cultural, sociological, psychological, philosophical aspects. It is shown that living labour is the key factor of production and hence productivity. History of the application of the principles of scientific organization of labour in the Soviet Union and post-Soviet Russia is analyzed. The constrained character of the administrative command system as well as of the «free market» in terms of solving the problem of increasing labour productivity is shown. The authors include that the solution of the increasing labour productivity's problem by means of the effective management system development is strategic project for national economics.

***Keywords:***

labour productivity, strategic project, Russia.

## СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ВУЗА

**Воеводкин Николай Юрьевич, к.ф.н., доцент**  
Электронный адрес: voevodkin-nik@yandex.ru

**Мукосеева Яна Юрьевна, магистрант**  
Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15  
Электронный адрес: mukoseeva71@mail.ru

Проблематике управления персоналом посвящено не так много статей и исследований, особенно когда речь идет об управлении персоналом ВУЗов России. Управление персоналом является молодой научной дисциплиной и поэтому пока идет наработка методической составляющей исследований. В данной статье речь пойдет об анализе стратегических документов Пермского государственного национального исследовательского университета. Стратегия ПГНИУ отражает основные вопросы, касающиеся философии управления персоналом, отражает позиции, касающиеся молодых специалистов, мотивационные факторы. По анализу стратегии были сделаны выводы, проблемы, связанные с повышением эффективности управления персоналом, даны рекомендации.

### *Ключевые слова*

стратегия, управление персоналом, кадровая политика, ВУЗ.

Стратегическое управление персоналом организации сегодня это не вызов, а насущная необходимость. Быстро меняется внешняя среда, и ответить на вызовы, сохранить потенциал организации, динамику развития и кадровый состав - основная задача менеджмента организации. Что такое кадровый состав? Сегодня от кадрового ресурса зависит всё: и стабильная работа, и взаимоотношения с контрагентами, и другие аспекты деятельности. Персонал – это важнейшая составляющая организации [1]. Поэтому, для успешной деятельности любой организации необходимо учитывать компетенции и требования, которые должны предъявляться к персоналу, формировать и создавать условия для повышения квалификации, развития, социальных инициатив работников, формировать собственную кадровую политику, которая нацелена на основную, генеральную линию развития и управления персоналом в перспективе развития организации, отражаемую в официальных документах – Уставе, Коллективном договоре, Стратегии развития организации. Это необходимые документы, разработка которых и принятие показывают уровень развития самой организации, особенно когда речь идет о развитии и потенциале организации в целом. Управление персоналом - деятельность организации, направленная на обеспечение качественным персоналом, который способен выполнять трудовые функции. Основная задача, которая возникает в отношении персонала – это каким образом нужно оптимально осуществлять руководство персоналом, какие задачи ставить для достижения целей организации.

Философия управления персоналом состоит в отражении общих принципов управления. Так, в «Стратегии развития ПГНИУ на 2012-2016 гг. и на период до 2020 г.» в разделе «Кадровая политика» указано, что к общим принципам относятся:

- формирование коллектива высокопрофессиональных единомышленников, обеспечивающих динамичное развитие Университета как уникального научно-образовательного учреждения;
- обеспечение динамичного карьерного и квалификационного роста молодых сотрудников, своевременной ротации кадров; обеспечение механизма «карьерного лифта»;
- обеспечение потребностей Университета в научных кадрах;
- привлечение перспективных и высококвалифицированных научно-педагогических кадров путем обеспечения;
- создание системы адаптации молодых научно-педагогических работников [3].

Философия управления персоналом показывает и общие правила, которыми руководствуется высший менеджмент ВУЗа в достижении этих основных принципов. Общие правила по руководству персоналом в ПГНИУ содержатся в Коллективном договоре ПГНИУ.

Философия ПГНИУ учитывает общие показатели, направленные на создание общего коллектива, но реально не отражает возможности его объединения и не показывает точки соприкосновения для разных категорий работников. Правильно представлена позиция, связанная с поддержкой молодых специалистов, их закреплением в университете, но при этом не объясняется дальнейшая карьерная составляющая молодого специалиста, при переходе к следующей возрастной группе.

Стратегия ПГНИУ предусматривает для молодого специалиста следующие возможности:

увеличение количества мест в аспирантуре и приоритетное финансирование студенческих научных обществ, связанное с продвижением талантливых студентов для занятия наукой, что должно способствовать повышению интереса для занятия наукой. Основной проблемой здесь видится отсутствие привлекательности преподавательской и научной работы для молодых специалистов в плане их мотивирования.

Если говорить о кадровом составе ППС, то важной составляющей для поддержания статуса и интереса научных занятий связано с изменением структуры нагрузки по видам деятельности для профессорско-преподавательского состава Университета в пользу научно-исследовательской и проектной деятельности. Это приведет к снижению аудиторных часов в пользу перераспределения часов в сторону научной деятельности и создание дополнительных рабочих мест в категории научных сотрудников. Это должно и стать в будущем источником привлекательности для тех, кто занимается академической наукой.

Понятно, что для всех ВУЗов главным показателем является кадровый состав, показатель защищенности, возможности кадрового роста, но без серьезной финансовой поддержки сегодня сложно работать в научном отношении как молодым ученым, так и другим категориям ППС. Здесь есть своего рода сложность в перестройке и соответствии изменяющимся условиям преподавания, использования новых форм и методов преподавания, приспособления программ к новым условиям, их изменения. Не плохая сама по себе идея привлечения новых кадров, касающаяся ротации, привлечения ППС из других стран и ВУЗов, что как раз и должно способствовать обмену опытом и перестройки образовательных методик, также и повышению квалификации при таком обмене знаниями и методами преподавания. Необходимо заботиться и предусмотреть возможности создания условий для повышения квалификации, языкового уровня, международной мобильности, карьерного роста.

Не менее важна в любом учреждении и организации система адаптации сотрудников, особенно молодых работников. Для этого в организации должна быть программа адаптации, курсы, кураторы-помощники, к которым можно обратиться с возникающими вопросами.

Миссия в отношении управления персоналом ПГНИУ формулируется на основе определения управления персоналом - модели компетенций, при которой происходит оценка деятельности персонала, связанная с целевыми показателями (индивидуальными и коллективными). Кроме этого, миссия включает в качестве задачи планирование и подготовку резерва на ключевые должности. Следовательно, в университете должны быть созданы модели компетенций и оценивания эффективности персонала. Это необходимо для оценки показателей вовлеченности персонала в общее дело (см. Философия управления персоналом).

Мотивация персонала, согласно Стратегии, направлена на создание эффективной системы стимулирования и мотивации деятельности сотрудников Университета, направленной на достижение стратегических целей его развития. Она включает в себя процесс совершенствования системы мотивации (комплекс материальных и моральных стимулов, социальных гарантий, мероприятий, направленных на обеспечение профессионального и карьерного роста сотрудника, повышение его статуса, включение мотивационных принципов в индивидуальные контракты сотрудников). Также приоритетное стимулирование научной и образовательной деятельности, обеспечивающей рост доходов Университета, активизацию деятельности по реализации «третьей» роли Университета. Материальное стимулирование персонала - повышение эффективности системы оплаты труда и материального стимулирования. В части, относящейся к подразделениям университета - повышение организационной роли подразделений в распределении и использовании заработанных средств. Представленные параметры мотивационной активности могут рассматриваться в качестве общих параметров, которые нельзя отрицать и важность которых является приоритетной для деятельности ППС университета.

Проблемы реализации стратегии в ПГНИУ состоят в следующем:

В ПГНИУ создана и реализуется Стратегия развития ВУЗа на среднесрочный период. Можно рассматривать ее как Генеральную стратегию развития, в том числе и персонала. Как любое новое для организации нововведение, есть его сторонники и противники, те сотрудники, кто не понимает новые тенденции развития. И это нормально для любой организации, имеющие большой срок существования. Как правило, в любой организации сосуществуют сотрудники, которые готовы принять

нововведения, готовы поддержать высшее руководство как инициаторов этого процесса. Руководство заинтересовано в поддержке, тех, кто им сам готов работать на организацию. Но в организации есть и другая часть сотрудников, которые не готовы принимать нововведения, создавая инертную массу сотрудников, считающих, что и так все развивается, медленно, но куда-нибудь организация «приплывет». Такая позиция сохранения достигнутых результатов, приводит к инертности и отсутствию стремления к изменениям и постепенному угасанию организации. Третья часть не принимает ничего, и не хочет ничего знать об инновациях, они не желают изменять способ работы и не стремятся учиться новому.

В связи с этим, есть ряд проблем в ее реализации в ПГНИУ сегодня. Так возникает вопрос о том, как генеральная стратегия взаимосвязана с деятельностью подразделений университета и как функционируют стратегии подразделений?

Если есть общая направленность (философия, миссия, мотивационная составляющая), то нет ли следующей проблемы: отсутствие согласованности в деятельности между подразделениями по поводу общей стратегии и в плане развития частных стратегий. Это рассогласованность приводит к недопониманию в действиях по поводу управления персоналом. Получается, что есть общая направленность, но отсутствует частная стратегия, направленная на объединение в одно целое в случае университетских подразделений. Это приводит к вопросу о том, в какую сторону движется университет. Стратегия предусматривает развитие форсированного типа, что предполагает более интенсивное и эффективное использование уже имеющихся возможностей Университета, а также наращивание его ресурсного, в первую очередь творческого, потенциала [3].

Возможно, что так происходит вследствие отсутствия понимания у ППС и персонала университета важности и нужности стратегии, которая выстраивает вектор (тренд) развития. Поэтому у ППС университета нет видения нужности стратегии и стратегии общих мировых трендов, нет ориентирования на общий результат. Отсюда вытекают проблемы управления персоналом в плане его ответственности за те направления развития деятельности, напрямую связанные с реализацией общей стратегии. К ним относятся: образовательная деятельность; научная и инновационная деятельность; общественная публичная («третья роль») Университета.

Если посмотреть на реализацию образовательной деятельности Университета, то она является основополагающей, так как без студентов не будет профессорско-преподавательского состава и наоборот. Важной составляющей является повышение качества образования, так как это основное требование времени – подготовка высококачественных кадров. И здесь как раз и возникает вопрос об управлении персоналом, потому что именно от ППС, как основного персонала и зависит эта подготовка. Поэтому, персонал Университета должен стремиться к реализации Стратегии, быть заинтересованным в этом процессе, в использовании новейших форм и методов обучения. Конечно, когда используют уже имеющиеся, наработанные формы и методы преподавания, это не плохо, но и нельзя уступать новым требованиям, хотя бы потому, что изменились сами студенты. Они требуют новых и свежих подходов, взглядов, неординарных идей и ждут этого от преподавателей.

В научной сфере важной составляющей в управлении персоналом становятся возможности реализации в научном отношении для ППС. Для Университета важным является повышение научной мотивации сотрудников и создание условий для научной работы: для молодых сотрудников – подготовка и защита диссертаций, проведение исследований, написание статей. Вторым важным условием становится привлечение и заинтересованность персонала, так как чаще всего он в меньшей степени заинтересован и в повышении квалификации, и в развитии вектора собственной карьеры, карьерном росте. Это необходимо учитывать в планировании научной деятельности Университета.

В современных условиях возрастает «третья роль» университетов, поэтому, нужно понимать, что университет приобретает роль лидера в региональном и Российском масштабах. Стратегия указывает, что важным является «превращение Университета в значимый в регионе и за его пределами центр общественных коммуникаций и публичных мероприятий (научных, культурных, спортивных, просветительских и т.п.)» [3]. Для Университета речь идет о престиже, о роли в масштабах региона, страны и мира, так как участниками и организаторами выступают, прежде всего, преподаватели и студенты, о научных достижениях которых и будут судить в целом об Университете. Следовательно, нужно учитывать условия изменения позиции университета в управлении персоналом, ориентируясь на поиск модели, которая бы связала персонал и подразделения университета в единое целое, направленное на реализацию стратегических установок.



Еще одна очевидная проблема состоит в том, что в организации должно быть четкое осознание коллективом целей и задач стратегического развития и вектора развития университета, того направления, в котором он развивается и к чему должен прийти. Исходя из Стратегии развития ПГНИУ, основная стратегическая цель университета: войти в число 10 ведущих университетов страны благодаря достижению Университетом лидирующих позиций в сфере фундаментальных и прикладных научных исследований по приоритетным направлениям развития Университета; подготовке высокопрофессиональных и востребованных кадров; позитивному влиянию на общественное развитие Пермского края и России в целом. К частным (локальным) целям относятся: в сфере образовательной деятельности – развитие Университета как классического образовательного учреждения, конкурентоспособность которого обеспечивается новым качеством подготовки выпускников, повышением численности обучающихся, опережающей актуализацией предметных дисциплин и направлений образования, инновационностью форм и методов образовательной деятельности, ее ориентацией на потребности общества;

в сфере научно-инновационной деятельности – укрепление позиций Университета как научного центра, который создает инновационную продукцию и разрабатывает перспективные технологии, выполняет фундаментальные и прикладные исследования с высоким уровнем востребованности и конкурентоспособности на основе применения современного оборудования, методов и технологий, позволяющих преобразовать научный потенциал Университета в один из ведущих ресурсов его развития и основу его репутационного капитала;

в сфере общественной публичной деятельности («третья роль» Университета) – закрепление за Университетом позиции интеллектуального лидера в общественно-политической, культурно-просветительской, медийной, проектной, экспертной и административно-управленческой средах Пермского края. Университет должен стать Центром Больших Идей, которые будут неотъемлемой частью стратегической «повестки» развития Пермского края [3].

Между подразделениями должны быть выстроены горизонтальные и вертикальные связи, которые должны быть соединены высшим руководством. Так, деканат факультета взаимодействует с кафедрами. Кафедры должны разработать собственную стратегию развития, которая становится основой для стратегии развития всего факультета, и что согласуется со стратегическим планом развития университета. Это пример вертикальных связей, которые идут от топ-менеджмента университета (ректорат) вниз в подразделения. Горизонтальные связи могут возникать внутри подразделений: между кафедрами факультетов, отделами управлений. И здесь и возникает основная трудность в установлении этих взаимосвязей.

Деятельность подразделений университета в области управления персоналом должна быть направлена на решение задач, установленных задачами Стратегии: «формирование коллектива высокопрофессиональных единомышленников, обеспечивающих динамичное развитие Университета как уникального научно-образовательного учреждения». А также должна быть связана с: «обеспечением динамичного карьерного и квалификационного роста молодых сотрудников, своевременной ротации кадров; обеспечение механизма «карьерного лифта» [3].

Здесь мы даем ряд рекомендаций по улучшению эффективности управления персоналом в ПГНИУ:

кадровая политика в ПГНИУ осуществляется в соответствии с разработанной Стратегией ПГНИУ, но при условии наличия финансовых ресурсов. При их наличии можно осуществлять различные проекты, в том числе направленные на развитие научного потенциала профессорско-преподавательского состава. Так, в первую очередь, это обеспечение материального стимулирования сотрудников, создание условий для научной деятельности, методической работы преподавателя. Это создает условия для материального и нематериального стимулирования, мотивации в его постоянном карьерном росте. Нематериальные факторы также должны быть в арсенале управления персоналом ПГНИУ (в отношении профессорско-преподавательского состава): условия для повышения квалификации, учебы, стремления к новым знаниям, их последующего применения в практике преподавания. Не менее важным является творческая составляющая для университетов, так как, именно, университеты всегда славились академическими свободами, возможностью развития творческого потенциала для преподавания, общения с коллегами и студентами, научного развития, карьерного роста, создание возможностей для деятельности не только для молодых ученых, но и для всех категорий персонала и сотрудников [2, С. 38–39].

Так, для основных подразделений, касающихся непосредственной научной, методической и образовательной деятельности профессорско-преподавательского состава университета, кафедр и деканатов, важной составляющей является непосредственное управление персоналом. Для полной

реализации кадровой политики факультетов университет использует возможности предоставления определенной самостоятельности в деятельности и управлении персоналом для оптимизации деятельности.

Итак, в ходе изучения основного и ключевого документа, инициирующего развитие Университета до 2020 г., можно сделать выводы о том, что в разделах, касающихся кадровой политики определено понимание политики через процесс формирования коллектива единомышленников, обеспечивающих динамичное развитие Университета как уникального научно-образовательного учреждения [3]. Следовательно, это и определяет ведущую задачу в стратегии управления персоналом: должен быть сформирован коллектив, нацеленный на реализацию стратегических задач, направленных на формирование кадрового резерва молодых специалистов, а также на поддержание и сохранение профессорско-преподавательского состава, его дальнейшего развития и самообразования. Речь здесь идет в первую очередь о повышении образовательного уровня, роста самообразования профессорско-преподавательского состава, подготовки кадрового резерва из тех молодых ученых, которые готовы работать в меняющихся условиях.

Непосредственно от руководства Университета зависит, какими будут новые кадры научных работников, преподавателей, в перспективе реализации стратегии управления персоналом Университета. Важным составляющим являются компетенции и соответствие им сотрудников. Руководство осуществляет общее сопровождение Стратегии управления персоналом, формирует миссию, философию, основные задачи по управлению Университетом. Непосредственная реализация управления персоналом происходит на факультетах и кафедрах Университета. И от руководителей, деканов и заведующих кафедрами зависит реализация установок, заложенных Стратегией развития ПГНИУ. Это касается создания условий для развития научного и творческого потенциала сотрудников-преподавателей факультетов и кафедр, также подбор персонала, его профессиональный рост и реализация научного и педагогического потенциала.

Немаловажно еще и осознавать свою сопричастность общему делу, которое также зависит от высшего руководства Университетом, прежде всего это создание факторов и возможностей взаимодействия и укрепления взаимосвязей между подразделениями внутри Университета и формирования понимания общих целей Стратегии развития Университета всеми его сотрудниками.

#### Список литературы

1. Воеводкин Н.Ю., Незнакина К.В. Управление человеческими ресурсами. Пермь, 2013.
2. Призюк В. Дополнительная энергия элементарных частиц//Университет. 2014. С. 38–39.
3. Стратегия развития Пермского государственного национального исследовательского университета на 2012-2016 гг. и на период до 2020 г. URL: <http://www.psu.ru/universitet/normativnye-dokumenty/bazovye-normativnye-dokumenty>.

#### STRATEGY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION

**Voevodkin Nikolay Yuryevich, assistant professor**  
**E-mail: voevodkin-nik@yandex.ru**

**Mukoseeva Yana Yuryevna, student undergraduate**  
**Perm State University,**  
**614990, Perm, Bukireva st., 15**  
**E-mail: mukoseeva71@mail.ru**

Not so many articles and researches especially are devoted to a perspective of human resource management when it is about human resource management of higher education institution of Russia. Human resource management is young scientific discipline and therefore so far there is an operating time of a methodical component of researches. In this article it will be a question of the analysis of strategic documents of the Perm state national research university. Strategy of PGNIU reflects the main questions concerning human resource management philosophy, reflects positions, the concerning young specialists, motivators. According to the analysis of strategy the conclusions, problems connected with increase of effective management of the personnel were drawn, recommendations are made.

#### **Keywords:**

strategy, human resource management, personnel policy, higher education institution.

## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ПРОЦЕССЕ ВНЕДРЕНИЯ НОВОЙ МОДЕЛИ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Воеводкин Николай Юрьевич, к.ф.н., доцент  
Электронный адрес: voevodkin-nik@yandex.ru

Севостьянова Наталья Олеговна, магистрант  
Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15  
Электронный адрес: azot-sno@yandex.ru

В статье рассмотрены проблемы, связанные с внедрением новой модели обслуживания в банковской сфере на примере ПАО «Сбербанк». Выявлены факторы, которые препятствуют внедрению изменений.

### *Ключевые слова:*

персонал, Сбербанк, сопротивление изменениям, организационные изменения.

В современных условиях, когда прибыль банковской отрасли снижается, и меняются потребности клиентов, особенно розничного блока, быстрыми темпами усиливается конкуренция, в том числе новых игроков рынка и небанковских организаций за счет применения новых технологий. Банкам следует своевременно реагировать на все колебания рынка, чтобы удержать свою позицию.

Сбербанк – крупнейший банк Российской Федерации. Банк опережает в несколько раз своих конкурентов по объему активов и пассивов, по масштабам, по результатам финансовой деятельности. Это дает ему неоспоримое конкурентное преимущество [3].

За все время банковской деятельности проведена огромная работа, которая позволяет выделить основные группы конкурентных преимуществ:

- Сформирована клиентская база по всем сегментам, начиная от розничных клиентов и заканчивая транснациональными компаниями по всей России;
- Огромный масштаб операции, включающий в себя размер филиальной сети, в том числе удаленные каналы самообслуживания, и объемы сделок;
- Широкий спектр финансовых продуктов и услуг позволяет Банку обеспечить комплексное и качественное обслуживание любого клиента;
- Возможности ИТ-процессов создают почву для развития инноваций;
- Известный и узнаваемый бренд ассоциируется с новыми технологиями и инновационностью;
- Присутствие Банка за рубежом диверсифицирует риски, тиражирует лучшие практики;
- Тиражирование современных технологий в управление и повышение эффективности деятельности персонала.

Банк стремится сохранить свои лидирующие позиции на постоянно меняющемся рынке и максимально подстроиться под клиента, чтобы удовлетворить его самые незаурядные потребности. Для этого применяется следующая концепция: «Я – лидер, Мы – команда, Все для клиента!» Лидерство означает готовность принять ответственность, стремление к непрерывному развитию и самосовершенствованию. Объединение в команду дает эффект синергии. В центре клиент. Цель – превзойти ожидания клиента.

В новых экономических условиях резко возросли требования клиентов. Они ожидают большего уровня удобств от пользования услугами банка. Самая главная ценность для клиентов – это время. При изменении предпочтений клиентов задача банка быстро реагировать и принимать эти изменения, предлагая нужные банковские продукты и сервис [3].

Клиентоцентричная модель поведения транслируется на всю деятельность банка по всем функциональным направлениям.

Одним из направлений стратегии Сбербанка является увеличение массового высокодоходного сегмента (МВС).

Таблица 1

**Фактические и плановые показатели МВС**

Сегмент МВС	Факт за 1 кв. 2015	Прогноз 2018
МВС в России	15 млн чел	15 млн чел
МВС в Сбербанке	5,9 млн чел	7,5 млн чел
МВС в канале Сбербанк Премьер	0,3 млн чел	2,5 млн чел

По данным исследований и результатов фокус-группы, проводившегося в г. Рязани, в сегмент попадают такие категории населения, как частный бизнес, руководители среднего звена и высококвалифицированные специалисты с доходом от 100 тыс. руб. и более, в возрасте 44 года и выше. Банковский опыт такого клиента достаточно разнообразен, в него входят использование счетов, карт, кредитов, а также страховых продуктов. Такой клиент активно использует дистанционные сервисы. Основные цели, которые ставит клиент, обеспечить себя и свою семью, накопить денежные средств для крупных покупок или развития бизнеса, успеть все в виду нехватки времени, а также путешествовать по миру, покупать красивые вещи и стильно одеваться.

Обслуживание данных клиентов происходит в отдельных, комфортных зонах Банка – Сбербанк Премьер у клиентского менеджера. Это дает возможность клиентам посещать отделение Банка в удобное для них время, обслуживаться у персонального менеджера по предварительной записи, что позволяет клиентам заранее планировать день и не ожидать в очереди. Кроме комфортного обслуживания клиенты получают возможность использовать премиальные продукты Банка, способствующие удовлетворить все потребности такого сегмента.

Клиентам предоставляются льготные условия по продуктам Банка, премиальные карты, позволяющие приобретать товары и услуги с возможными скидками у партнеров Банка.

Таблица 2

**Основные изменения для клиентов при внедрении новой модели Сбербанк Премьер**

	Обслуживание в старом формате	Пилот модели Сбербанк Премьер
1	Большинство клиентов не знают, что они – клиенты Сбербанк Премьер	Клиент осознано принимает решение в обслуживании в канале Сбербанк Премьер
2	Клиент не знает, кто его менеджер, и по каким вопросам он может к нему обращаться	У клиента есть регулярный контакт с его менеджером по всем банковским вопросам
3	Клиент не знает всех продуктов и услуг, доступных в канале Сбербанк Премьер	Клиент знает и активно пользуется продуктами и услугами Банка
4	Клиенту не оказывается сервисная поддержка по продуктам и услугам Банка	Клиент видит изменение по отношению к нему Сбербанка и чувствует сервисную поддержку менеджера

Таблица 3

**Основные изменения для клиентских менеджеров при внедрении новой модели Сбербанк Премьер**

	Обслуживание в старом формате	Пилот модели Сбербанк Премьер
1	КМ сам формирует свои активности исходя из плана продаж	Централизованная поставка задач с уровня Центрального Аппарата
2	50% времени тратит на: -поиск клиентов -операционное обслуживание клиентов	В 2 раза больше времени на звонки и встречи: - Централизованная поставка; - Ассистенты
3	Работает без технологии и инструментов продаж	Централизованная технология и инструменты продаж, наставничество на местах
4	Работает преимущественно с новыми клиентами, осуществляя продажи здесь и сейчас	Активно работает с клиентской базой, выстраивая долгосрочные отношения с клиентами

Таблица 4

**Основные изменения для Банка при внедрении новой модели Сбербанк Премьер**

	Обслуживание в старом формате	Пилот модели Сбербанк Премьер
1	Нет роста доходов в сегменте МВС	Рост операционного дохода в сегменте и на одного клиента
2	Канал Сбербанк Премьер убыточен	Канал Сбербанк Премьер прибыльный, зарабатывая на действующих клиентах канала

Таким образом, внедрение новой модели в канал Сбербанк Премьер даст массу положительных моментов не только для клиентских менеджеров и для Банка, но и клиентам, которые будут четко осознавать все преимущества от индивидуального обслуживания.

Работа, связанная с внедрением новой модели Сбербанк Премьер, должна предполагать, что возможны затруднения и проблемы в процессе управления организационными изменениями такими, как сопротивление персонала.

Существуют некоторые характеристики сопротивления изменениям в организации.[5] К ним относятся:

1. Естественная реакция персонала, возникающая в результате организационных изменений;
2. Защитная реакция или способность противостоять изменениям;
3. Проблемы, связанные с увеличением затрат и ресурсов на внедрение изменений;
4. Отрицательная реакция персонала на изменения в организации из-за ошибок менеджеров;
5. Возникающая нестабильность в системе внутриорганизационных отношений.

Таким образом, сопротивление изменениям можно трактовать, как совокупные действия персонала, направленные на противостояние изменениям в организации ввиду неприятия или непонимания этих изменений, сохранение условной стабильности, а также приносящие затраты и трудности данной организации.[4]

Для того чтобы управлять таким сложным явлением, как сопротивление персонала нововведениям, управленцам еще на начальном этапе внедрения любых изменений в организации важно понимать природу его возникновения.

Коттер и Шлезингер выделяют несколько причин сопротивления изменениям.[2] К ним относятся:

- *Узкособственнический интерес* – это стремление оставить все как есть и не потерять нечто ценное для себя. Например, материальную выгоду, комфорт, положение, власть, неформальные связи и т.п.

- *Недостаток доверия и непонимание*. Такое происходит, когда со стороны руководства изначально не было четкого объяснения и объективных аргументов тем лицам, кого затронут данные изменения. Также данным следствием может послужить недостаток приложенных усилий на налаживание отношений с персоналом;

- *Низкая терпимость к изменениям*. Каждый человек обладает своим уровнем восприятия изменений. Для кого-то нарушение взаимоотношений приводят к кризису, для кого-то – понадобится много энергии на восстановление и адаптация к новой среде. Многие сопротивляются банальному обучению, другие же сопротивляются любым изменениям, происходящим в организации, ввиду интерпретации того, что необходимо будет подстраиваться к чьим-то ожиданиям и нормам;

- *Различная оценка ситуации*. Возникает данная причина тогда, когда люди не понимают истинных выгод от изменений и видят больше отрицательные стороны, как для себя, так и для организации в целом.

Дополнительно выделяют следующие причины:

- *Давление со стороны коллег*. При отсутствии полной информации о грядущих изменениях, возникают различные слухи, которые несут в себе разрушительные действия для человека, сомневающегося в надобности этих изменений. Попадая под влияние некорректной информации, сложно устоять нагнетающемуся групповому сопротивлению, так как люди убеждают друг друга в кажущейся несправедливости по отношению к ним. Данное сопротивление трудно преодолеть.

- *Усталость от изменений*. Быстро меняющиеся условия среды заставляют организацию приспосабливаться к новым условиям, чтобы выжить в конкурентной борьбе. Тогда изменения для организации становятся постоянным и обычным процессом. Там, где происходят частые изменения, даже самые лояльные сторонники этих изменений теряют энтузиазм и видят лишь в этом «изменения ради изменений». Сопротивление здесь имеет пассивную форму. Радикальная форма сопротивления изменениям, вызванная усталостью, проявляется в желании убрать инициатора происходящих изменений.

- *Неудачный опыт изменений в прошлом*. Данная причина очевидна. Когда был неудачный опыт изменений, которые были плохо спланированы, не управлялись в организации и повлекли за собой последствия, люди будут настроены скептически, настороженно на все изменения, отсюда и возникает сопротивление.

В той или иной степени все эти причины встречаются и в процессе внедрения новой модели обслуживания в ПАО Сбербанк. При любых изменениях в организации руководитель обязан четко понимать всю значимость происходящего в отношении реакции персонала на данные изменения и управлять ими, потому как, насколько ясны и понятны цели и задачи предстоящих трансформаций и модификаций для работников, настолько эффективно и будет внедрена новация.

### Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
2. Воеводкин Н.Ю., Незнакина К.В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. Пермь, 2012. 192 с.
3. Сазанов Е.Г. Сопротивление организационными изменениями: диагностика и преодоление, // Проблемы теории и практики управления, №6, 2003.
4. Стратегия развития Сбербанка на период 2014-2018. URL: <http://www.sberbank.ru>.
5. Управление сопротивлением изменениям в системе промышленного предприятия. А.Н. Эленберг «Экономика и управление», 2010, №11(72). URL: <http://www.ecsocman.hse.ru>.
6. Феномен сопротивления изменениям: сущность, виды, формы проявления. Н.М. Кобзева «Вестник ВГУИТ», 2013, №4. URL: <http://www.vestnik.vsu.ru>.

### MOTIVATION OF WORKERS TO PROFESSIONAL DEVELOPMENT

**Voevodkin Nikolay Yuryevich, assistant professor of management**

**E-mail: [voevodkin-nik@yandex.ru](mailto:voevodkin-nik@yandex.ru)**

**Sevostyanova Natalya Olegovna, undergraduate**

**Perm State University,**

**614990, Perm, Bukireva st., 15**

**E-mail: [azot-sno@yandex.ru](mailto:azot-sno@yandex.ru)**

The article discusses the problems associated with the introduction of the new service model in the banking sector for example, PJSC "Sberbank". Identified the factors that inhibit the implementation of changes.

#### ***Keywords:***

personnel, Sberbank, resistance to change, organizational change.

## БАНКРОТСТВО: СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА ИЛИ УКЛОНЕНИЕ ОТ УПЛАТЫ НАЛОГОВ?

Гершанок Александр Александрович, к.э.н., доцент  
Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15  
Электронный адрес: agershanok@yandex.ru

В статье рассматриваются проблемы низкой эффективности менеджмента российских компаний, приводящие к росту числа банкротств и ликвидации многих, в большинстве случаев перспективных либо не самых убыточных структур. В условиях современного финансово-экономического кризиса управление предприятиями приобретает теневой характер, направлено на максимальное сокращение прибыли, минимизацию налоговых платежей. Приводится обоснование необходимости государственного вмешательства в сложившуюся систему, применения комплексного подхода в системе антикризисного менеджмента, учитывающего интересы, как бизнеса, так и государства, с учётом влияния изменений факторов внешней среды.

### *Ключевые слова:*

банкротство, антикризисное управление, эффективность менеджмента, финансово-экономический кризис, государственное регулирование экономики.

В настоящее время можно говорить о том, что менеджмент многих российских компаний (особенно это касается малого и среднего бизнеса) предпочитает работать с убытками, не платить налоги, на рассчитываться с кредиторами, накапливая огромную массу ничем не обеспеченных долгов. Схема вывода активов и уклонения от уплаты налогов, преднамеренного банкротства прослеживается достаточно чётко в подавляющем большинстве случаев.

Проводимые процедуры банкротства, в 99% случаев контролируемые собственниками и имеющие «карманных» арбитражных управляющих, вместо восстановления платёжеспособности и возврата долгов, приводят к простому исчезновению юридического лица, без каких-либо положительных последствий для общества и государства.

Более того, государство активно «помогает» таким современным «дельцам».

Так, за последние годы отменены либо значительно смягчены некоторые уголовные статьи по экономическим преступлениям. Правоохранительные органы не довели до суда практически ни одно дело об уклонении от уплаты налогов. Даже небезызвестный всем г-н Агишев, к которому Пермские правоохранители предъявляли претензии на сумму более 50 млн. руб. (особо крупный размер) чудесным образом избежал ответственности и в настоящее время продолжает «работать и качать деньги».

Такая же ситуация с ответственностью руководства и собственников компаний за преднамеренное банкротство и вывод активов, т.е. фактически мошенничество. Нет ни одного значимого уголовного дела по данной тематике, при наличии в Пермском крае достаточно большого числа банкротств крупных компаний (Экс авто, Дан-моторс, Дан-строй, завод им. Дзержинского и т.п.).

Ещё одна история – госзакупки. Вокруг данной сферы крутится большое число фирм, нацеленных исключительно на получение денежных средств из бюджета. Зачастую штат таких компаний может состоять из одного – двух человек, офис 20 кв.м. арендоваться на несколько месяцев (и больше ничего ...), а контракты на оказание услуг и выполнение работ (в т.ч. строительство объектов недвижимости, ремонт зданий, строительство дорог и пр.) заключаются на сотни миллионов – миллиарды рублей, предполагающие наличие огромной производственной базы, опыта и большого трудового коллектива. Возникает вопрос, как это возможно. Ответ один – коррупция и отсутствие уголовной ответственности, благодаря которым, все лица, вращающиеся вокруг (в т.ч. и сами владельцы таких компаний и органы, призванные их контролировать, и пр.), «не выходя из офисов» становятся богатейшими персонами. Особенно данная ситуация прослеживается среди чиновников, депутатов, глав, губернаторов и т.п., имеющих несоизмеримые официальные доходы с действи-

тельным уровнем их жизни.

Тот, кто пытается бороться с данной системой, а она, по всей видимости, выгодна власти, т.к. позволяет держать всех на крючке, сразу попадает под государственный пресс. Примеров масса: Ходорковский (сидел тихо в Германии, вопросов к нему не было, а как только попытался критиковать власть, тут же появилось новое уголовное дело, и он уже чуть ли не объявлен в международный розыск). Или Фонд борьбы с коррупцией Алексея Навального, который уже несколько лет находит массу доказанных фактов коррупции, сращивания чиновников и криминала, проводит собственные расследования (последнее: дело Чайки), однако практически ни одно дело «не интересует» власть и соответственно их фигуранты продолжают свою деятельность по выкачиванию денег из бюджета либо «отжимают» бизнес у других собственников, не имеющих высоких покровителей.

Многие скажут, что это за система такая и кто виноват? С большой долей вероятности можно предположить, что её истоки лежат в лихих 90-х, начале правления г-на Ельцина. Кроме того, свою роль сыграли и цены на нефть, которые были в 90-х достаточно низкими, денег в бюджете не хватало, особенно в самом начале 90-х, что позволило таким «дельцам», как Чубайс провести грабительскую приватизацию, в результате которой практически всё государственное имущество было продано за бесценок, резко возрос уровень коррупции. Что и привело в результате к появлению класса бизнесменов (нынешних олигархов, чиновников), считающих вплоть до настоящего времени, что только так и можно работать.

Всё вышесказанное приводит к тому, что современный российский бизнес, совершая огромное число противоправных действий, чувствует себя совершенно безнаказанным, т.к. видит пример выше.

Результатом такого отношения к ведению дел стало резкое снижение эффективности менеджмента, переориентация его на финансовые «махинации», а не налаживание реального сектора экономики. Свою негативную роль сыграли и цены на нефть, значительный рост которых с начала 2000-х гг., фактически отучил страну работать. Поскольку бюджет стал наполняться без проблем, весь бизнес переключился на его «обслуживание». Действительно: зачем самому работать и что-то придумывать, создавать производства, рисковать, вкладывать собственные деньги, когда их можно просто взять из бюджета.

Таки образом, на основании вышесказанного, следует вывод о том, что формирование рыночных отношений в России находится на самой ранней стадии первоначального накопления капитала. А как говорил К. Маркс, первоначальное накопление капитала всегда носит криминальный характер. Это было и в Америке 400 лет назад и в Европе, где рыночные отношения складывались веками.

Россия пытается перескочить такой период за несколько десятилетий и считает себя развитой и богатой страной. Однако это можно увидеть только в пределах Садового кольца. Во многих регионах ситуация совершенно иная.

Однако, стоит вернуться к одной из ключевых современных проблем, а именно – неразвитости и полукриминальном, теневом характере малого и среднего бизнеса. Несовершенство законодательства о банкротстве лишь усугубляет данную проблему.

С каждым годом растёт число банкротств и при этом среди банкротов 99% - «пустышки», т.е. юридические лица, накопившие огромные долги, взявшие огромные ничем не обеспеченные кредиты, но не имеющие практически никакого имущества для того, чтобы рассчитаться по долгам. Большинство компаний намеренно идут к этому и изначально строят свою деятельность на «пустой базе», когда в собственности нет ничего, а всё арендуется, затраты при этом многократно превышаются с целью получения убытков и неуплаты налога на прибыль. Есть и другой тип: в процессе деятельности у компании есть и имущество и деньги, деятельность – прибыльная, под это берутся в неограниченном количестве кредиты банков, жизнь идёт «на широкую ногу». При этом ни о каком рациональном подходе, здравом финансовом планировании нет и речи. В результате, через некоторое время, кредитные обязательства многократно превышают стоимость активов компании, деятельность вдруг становится убыточной и компания становится банкротом. Но это не катастрофа, ни для её менеджмента, ни для собственников, это стиль их работы. Яркий пример – банкротство Трансаэро. Бросив, старые и уже никому из них ненужные активы, они создают новые юридические лица и продолжают делать то же самое.

Проблема низкой эффективности существующей системы форм и методов антикризисного управления предприятиями является актуальной для многих стран. Российская экономика в данном случае не является исключением. Анализ нормативно-правовых и методических аспектов механизма антикризисного управления и «банкротства» организации показывает, что применяемые в со-



временной российской экономике антикризисные процедуры имеют низкую эффективность.

Регламентированная ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» процедура банкротства в большинстве случаев имеет очень низкую эффективность и в конечном итоге не даёт никаких положительных последствий ни кредиторам, ни обществу, ни государству.

**Общее количество возбужденных и завершенных дел о банкротстве в РФ [13, с. 2]**

Показатель	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Принято судами заявлений о признании банкротами	9695	10093	25643	83068	30015	27032	35545	33270	27422	33226	27351
Введено конкурсное производство, всего, в том числе:	17081	9390	13963	76447	19238	13916	15473	16009	12794	14072	13144
- по отсутствующим должникам	2129	268	6968	70241	510	399	4413	3864	5196	6755	6873
Введено наблюдение, в т.ч. по итогам введены процедуры:	5351	6535	10438	10174	26942	25113	13200	12795	9874	10870	9754
- финансовое оздоровление	10	29	32	39	33	48	53	91	94	92	67
- внешнее управление	2081	1369	1013	947	752	579	604	908	986	922	803
Завершено и прекращено дел, всего	56440	20116	18812	60848	66816	35051	30840	31195	26132	30159	23721
в том числе в связи с:											
- погашением задолженности в финансовом оздоровлении	0	1	2	8	3	6	2	6	7	3	4
- восстановлением во внешнем управлении	28	14	21	31	41	40	11	14	13	25	15
- заключением мирового соглашения	170	150	84	106	126	126	127	255	376	563	585
- отказом в признании банкротом	688	163	308	737	563	520	766	702	1220	1498	633
- ликвидацией, прекращением производства по делу	55554	19788	18397	59966	66083	34359	29934	30218	24516	28070	22484

Сложившаяся негативная динамика оздоровления несостоятельных предприятий свидетельствует о том, что существующий организационно-экономический механизм антикризисного управления предприятием в изменившихся экономических условиях, не соответствует ситуации, практически не работает и малоэффективен.

Мировая практика показывает, что для выхода из кризисного состояния необходимы совершенствование существующих, разработка и внедрение новых определённых форм и методов финансового антикризисного менеджмента при условии проведения соответствующих структурных изменений в системе управления. Важным моментом при этом является сохранение и рост экономического потенциала предприятия.

Учитывая сказанное выше, можно сделать вывод, что в современной российской экономике фактически отсутствует эффективная и проверенная временем система финансовых методов, позволяющих проводить соответствующие докризисные мероприятия, предварительные антикризисные исследования и предотвращать неплатёжеспособность предприятия. Прописанные в ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» процедуры досудебной санации, финансового оздоровления и внешнего управления при их существующем правовом, финансовом и экономическом обеспечении не могут рассматриваться как формы антикризисного управления, позволяющие предотвратить кризис.

Также исходя из сказанного выше, можно сделать вывод о нестабильности тенденций проведения антикризисных процедур. Число вводимых процедур восстановления платёжеспособности до сих пор остаётся крайне низким. А число успешно проведённых процедур ещё меньше.

Не последнюю роль в значительном увеличении числа компаний, признаваемых банкротами, играют и «фирмы-однодневки». Несмотря на то, что в Уголовный кодекс РФ внесены поправки, касающиеся уголовной ответственности за использование «номинальных» директоров и учредителей, покупку паспортов и пр., такие фирмы продолжают работать. Правоохранительные органы данной проблемой не занимаются.

Вывод, следует один: ни о каком, развитии производства, новых технологий, внедрении инноваций такой малый бизнес даже не задумывается.

Однако, какова необходимость таких досудебных антикризисных мер в современной экономике? По статистике, в западных странах 70-75% предприятий удается вывести из кризисного состояния на этапе досудебной санации и, соответственно, предотвратить банкротство и ликвидацию (по данным семинара состоявшегося 22-23 апреля 2004 г. в г. Москве - «Эффективность процедур банкротства», с участием Минюста РФ, Министерства экономического развития и торговли, Высшего Арбитражного Суда РФ, ФСФО РФ). Направляются в производство судов и признаются несостоятельными 15-20% предприятий.

Согласно исследованиям российской судебной практики по делам о банкротстве, число банкротств, реально необходимых в современной российской экономике составляет не более 40%. Оставшиеся 60% предприятий при своевременном и профессиональном антикризисном управлении и принятии адекватных стратегических и тактических мер, способны восстановить свою платёжеспособность, не доводя дело до судебной процедуры. В России это пока является трудно решаемой проблемой, поскольку многие государственные структуры пассивны в этом плане, кроме того, отсутствует координация их деятельности и централизованный контроль, нет нормальных взаимосвязей государства с заинтересованными в оздоровлении экономики коммерческими структурами.

#### Список литературы

1. Динамика финансового результата организаций (без субъектов малого предпринимательства) по Российской Федерации. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/finans/dinfinrez.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/finans/dinfinrez.htm).
2. Динамика цен на нефть. URL: <http://stock-list.ru/oil.html/>.
3. Доклад о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации за 2004 год: «На пути к обществу, основанному на знаниях» / Под общей ред. проф. С.Н. Бобылева. // М.: Весь Мир, 2004 г. 160 с.
4. Доклад о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации за 2011 г. «Модернизация и развитие человеческого потенциала». М.: ПРООН в РФ. 2011 г. 146 с.
5. Затраты на рабочую силу и заработная плата. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour\\_costs/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour_costs/#).
6. Гершанок А.А. Инновационная активность малых предприятий: проблемы и перспективы // Сборник научных статей: Теория и практика корпоративного менеджмента: Вып. 11. Пермь, ПГНИУ, 2014 г.
7. Гершанок А.А. Формирование системы стратегического планирования и организационного обеспечения на предприятии // Стратегическое и проектное управление: сборник научных статей / гл. ред. В.Г. Прудский; ПГНИУ. Пермь, 2014 г. Вып. 6. С. 29–40.
8. Индексы потребительских цен по Российской Федерации в 1991-2015 гг. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/prices/potr/tab-potr1.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/prices/potr/tab-potr1.htm).
9. Количество юридических лиц, зарегистрированных и прекративших деятельность, 2003, 2012 гг. URL: [www.nalog.ru](http://www.nalog.ru).
10. Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент // СПб: Питер, 2001. 432 с.
11. Курсы валют к рублю Forex. URL: <http://www.forexpf.ru/chart/usdrub/>.
12. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2015 г. и на плановый период 2016-2017 гг. URL: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/201409261>.
13. Справки о рассмотрении арбитражными судами РФ дел о несостоятельности (банкротстве) в 2003-2015 гг. URL: [www.arbitr.ru](http://www.arbitr.ru).

#### **BANKRUPTCY: THE EXIT STRATEGY FROM THE CRISIS OR TAX EVASION?**

**Gershanok Alexander Alexandrovich, Ph.D. associate Professor**  
**Perm State University,**  
**614990, Perm, Bukireva st., 15**  
**E-mail: [agershanok@yandex.ru](mailto:agershanok@yandex.ru)**

The article deals with the problem of low efficiency of management of Russian companies, leading to an increased number of bankruptcies and many, in most cases, not the most promising or underperforming structures. In the modern financial-economic crisis management of enterprises becomes a shadow character, is aimed at maximizing profits, minimizing tax payments. The rationale for government intervention in the existing system, the adoption of an integrated approach in the system of crisis management that takes into account the interests of both business and the state, taking into account the effect of changes of environmental factors.

#### **Keywords:**

bankruptcy, crisis management, effectiveness of management, the financial and economic crisis, state regulation of the economy.

## ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ НА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ ДОМОХОЗЯЙСТВ

Глухих Павел Леонидович, к.э.н., научный сотрудник  
Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук,  
620014, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29  
Электронный адрес: [Gluchih\\_P\\_L@mail.ru](mailto:Gluchih_P_L@mail.ru)

В статье анализируются системные проблемы развития предпринимательства. Обосновывается необходимость оценки предпринимательского поведения домохозяйств. Разработана авторская методика комплексной оценки влияния региональных факторов на предпринимательское поведение домохозяйств, включающая исследовательские задачи, методики расчета статистических и социологических показателей. В отличие от существующих, разработанная методика включает оптимальное количество ключевых объектов оценки (готовность к предпринимательству; восприятие условий для предпринимательства; ожидаемые доходы от предпринимательства). В результате проведенной апробации методики установлено, что Уральский и Северо-Западный федеральные округа, занимают противоречивую позицию – одновременно существуют максимальные позитивные региональные факторы (Уральский – 1 место, Северо-Западный – последнее) и минимальная готовность к предпринимательству с высоким негативным отношением (Северо-Западный – 1 место, Уральский – последнее).

### *Ключевые слова:*

детерминанты, измерение, условия предпринимательства, федеральные округа, регион, методика, бизнес.

Как известно домохозяйство один из трех основных субъектов экономической деятельности. Но в отличие от государства и предприятия, домашнее хозяйство остается одним из наименее исследованных субъектов рынка, несмотря на то, что социологи и экономисты уже продолжительное время стремятся систематизировать взаимосвязь экономического и социального поведения человека [2, с. 16–22].

Необходимость оценки предпринимательского поведения домохозяйств обусловлена наличием следующих системных проблем:

1. Низкий вклад от малого и среднего предпринимательства в национальную экономику, особенно на местном уровне. По ключевым показателям роли и вклада предпринимательства в национальную экономику Российская Федерация отстает не только от развитых, но и развивающихся стран, в том числе БРИКС [10]. Так доля малых предприятий в ВВП России, как и занятость населения на таких предприятиях, чрезвычайно малы по сравнению с аналогичными показателями экономически развитых стран. В настоящее время российская экономика далека от достижения целевых показателей развития предпринимательства, утвержденных Правительством (по рейтингу Doing Business, по созданию 25 млн. новых рабочих мест и др.), что формирует потребность в активизации политики развития предпринимательства.

2. Повышенный интерес россиян к предпринимательству слабо трансформируется в создание нового и развитие функционирующего бизнеса. С одной стороны, в России существует более высокий уровень желаний и готовности к предпринимательству. Так согласно международному проекту «Глобальное исследование предпринимательского духа студентов (GUESSS)», создать свой бизнес с нуля в России готовы чуть более 9% студентов, что выше международного показателя практически на 3%; через 5 лет после окончания вуза разница в планах становится более заметной: число желающих стать предпринимателями среди российских бывших студентов возрастает с 9 до 53%, а в международной выборке – с 6 до 31% [12]. С другой стороны, такая повышенная готовность к предпринимательству у россиян воплощается в реальность значительно хуже. Так другой международный проект GEM подтвердил, что в России планируют открыть собственное дело в ближайшие три года 4,7% респондентов - это самый низкий показатель среди 70 стран-участниц проекта [3].

3. Неблагоприятное восприятие населением и бизнесом условий для развития предпринимательства. Многочисленные зарубежные и отечественные исследования свидетельствуют, что среди всех мотивов отказа россиян от собственного бизнеса наиболее распространенной являются причины, вызванные проводимой политикой поддержки и регулирования предпринимательства. Так результаты исследования ВЦИОМ [11] показывают, что на вопрос «Если Вы не хотите открыть собственное дело, то почему?» третий по популярности ответ - «административные барьеры (бюрократия, высокие налоги)» непосредственным образом зависит от проводимой политики. Причем если в 2011 году этому варианту отдавали 7%, то в 2013 году уже 13%.

Для выработки решения требуется разработка и внедрение методики комплексной оценки влияния региональных факторов на предпринимательское поведение домохозяйств. Данная методика направлена на реализацию следующих исследовательских задач:

1) выявление сложившихся в регионе (федеральном округе) условий и их благоприятности для реализации предпринимательского потенциала домохозяйств;

2) вычисление статистического и социологического интегральных индексов предпринимательского поведения домохозяйств в регионе;

3) выявление преимуществ и недостатков, осуществляемых государственных мер поддержки, направленных на реализацию предпринимательского потенциала домохозяйств.

В разработанной методике для оценки влияния региональных факторов на предпринимательское поведение домохозяйств предполагается использовать набор показателей. Применение в методике количественных показателей позволяет получить наиболее точную оценку влияния. Наибольшие возможности для полноценного сравнения свойств регионов позволяют добиться применение в методике относительных показателей. Поэтому применение статистических показателей в форме относительных величин позволяет сравнивать доступные значения для регионов с различным размером и структурой хозяйства.

Анализ влияния региональных факторов на предпринимательское поведение домохозяйств не может ограничиваться только статистическими показателями в силу следующих причин:

– подавляющее большинство показателей, рассчитываемых государственными органами статистики, применимы только к функционирующим субъектам предпринимательства, а статистические показатели, такое свойство домохозяйств как предпринимательское поведение ограничены;

– используемые традиционные методики преимущественно основаны на статистических показателях, и потому при проведении исследований наблюдается дефицит социологических характеристик;

– поскольку в процессе реализации предпринимательского потенциала субъект деятельности сменяет различные статуса [4, с. 161–175]: во-первых, начиная с осознания готовности к предпринимательству и до начала активных действий, индивид является потенциальным предпринимателем; во-вторых, с момента принятия решения о занятии бизнесом и до завершения процедуры госрегистрации он выступает в качестве потенциального предпринимателя, готовящегося к созданию деятельности; в-третьих, с момента функционирования и в течение трех лет он соответствует признакам нового предпринимателя, в-четвертых, после трех лет функционирования субъект предпринимательства рассматривается как устоявшийся предприниматель, то необходимо проанализировать четыре объекта исследования, причем мониторинг потенциальных предпринимателей осуществляется преимущественно социологическими методами, а новых и устоявшихся статистическими. Учитывая изложенный подход, в методике кроме статистических показателей должны применяться и социологические характеристики.

Сформулированный подход позволяет определить объекты оценки влияния региональных факторов на предпринимательское поведение домохозяйств. Для оценки сложившегося предпринимательского поведения домохозяйств должны быть проанализированы такие ключевые объекты оценки результативности, как: 1) Готовность к предпринимательству; 2) Восприятие условий для предпринимательства; 3) Ожидаемые доходы от предпринимательства. Трехуровневая оценка результативности осуществляется на основе анализа как статистических (данные органов статистики), так и социологических показателей (получаемых из результатов опросов населения обследуемых территорий), характеризующих соответствующие объекты оценки (рис.).



Объекты и показатели социально-экономической оценки влияния региональных факторов на предпринимательское поведение домохозяйств

С целью выявления влияния региональных факторов на предпринимательское поведение домохозяйств проведена апробация разработанной методики на примере федеральных округов Российской Федерации (см. табл.).

**Оценки влияния региональных факторов на предпринимательское поведение домохозяйств в 2013 году**

Федеральный округ	Социологическая характеристика					Статистическая характеристика			
	% респондентов на вопрос «А пытались ли Вы когда-нибудь организовать свой собственный бизнес?» ответивших «Занимаюсь этим в данный момент» [1]	% респондентов на вопрос «Как Вы считаете, каковы в нашем городе (селе) условия для развития малого бизнеса, частного предпринимательства?» ответивших «Условия, безусловно, хорошие», «Скорее хорошие» [6]	% респондентов на вопрос «Насколько доходными, высокооплачиваемыми Вам представляются следующие профессии: Д) Предприниматель, бизнесмен» ответивших «очень доходная, высокооплачиваемая» и «Скорее доходная, высокооплачиваемая» [7]	% респондентов на вопрос «Как Вы в целом относитесь к людям, которые занимаются частным предпринимательством (мелким и средним бизнесом)?» ответивших «Хорошо», «Скорее хорошо» [5]	Интегральный индекс восприятия домохозяйствами своего предпринимательского поведения	Темп объёма субсидий, выделенный из федерального бюджета на государственную поддержку малого и среднего предпринимательства [8]	Уровень безработицы в среднем за год [9]	Удельный вес доходов населения от предпринимательской деятельности в общем количестве денежных доходов населения [9]	Интегральный индекс исходных условий
Центральный федеральный округ	1	19	92	80	<b>48</b>	-17,17	<b>3,3</b>	<b>6,6</b>	<b>-2,4</b>
Северо-Западный федеральный округ	1	20	87	96	<b>51</b>	-8,91	<b>4,3</b>	<b>4,9</b>	<b>0,1</b>
Южный федеральный округ	2	36	88	88	<b>53,5</b>	6,26	<b>6,5</b>	<b>12,5</b>	<b>8,4</b>
Северо-Кавказский федеральный округ	2	26	88	92	<b>52</b>	-14,76	<b>13</b>	<b>17,9</b>	<b>5,4</b>
Приволжский федеральный округ	1	29	85	78	<b>48,25</b>	6,68	<b>4,9</b>	<b>9,7</b>	<b>7,1</b>
Уральский федеральный округ	1	17	81	76	<b>43,75</b>	16,91	<b>5,7</b>	<b>9,1</b>	<b>10,6</b>
Сибирский федеральный округ	2	26	82	84	<b>48,5</b>	-4,15	<b>7,2</b>	<b>8,3</b>	<b>3,8</b>
Дальневосточный федеральный округ	1	34	71	88	<b>48,5</b>	-14,73	<b>6,5</b>	<b>10,1</b>	<b>0,6</b>
<b>Среднее значение по РФ</b>	<b>1,375</b>	<b>25,875</b>	<b>84,25</b>	<b>85,25</b>	<b>49,18</b>	<b>-4,74</b>	<b>5,5</b>	<b>8,6</b>	<b>3,1</b>

Для каждого федерального округа производился расчет статистического и социологического интегральных индексов влияния региональных факторов на предпринимательское поведение домохозяйств по авторской методике с учетом трех объектов оценки: готовности к предпринимательству; восприятию условий для предпринимательства; ожидаемых доходов от предпринимательства. Оценка влияния в каждом из трех объектов основывалась на анализе статистических показателей, которые дополнялись социологическими характеристиками.

Субъективное (оценочное) восприятие домохозяйствами региональных факторов своего предпринимательского поведения существенно отличается в федеральных округах. Большую предпринимательскую активность проявляют домохозяйства Южного, Северо-Кавказского и Сибирского федерального округа. Позитивнее условия в своем населенном пункте для начала собственного бизнеса ощущают домохозяйства Южного (36 % респондентов) и Дальневосточного (34%) федеральных округов, а самые негативные – Уральского (17%) и Центрального (19%) федеральных округов. Наибольший интерес к предпринимательству как доходной деятельности проявляют домохозяйства, прежде всего, Центрального (92%) федерального округа. Не согласны с прибыльностью бизнеса жители Дальневосточного федерального округа («за» только 71%). Самое хорошее отношение к предпринимателям у домохозяйств Северо-Западного (96%), Северо-Кавказского (92%) федеральных округов, а самое негативное – Уральского (24%) и Приволжского (22%) федеральных округов.

Значение Интегрального индекса восприятия домохозяйствами своего предпринимательского поведения сформировалось от максимального в Южном (53,5), далее по убывающей: Северо-Кавказском (52), Северо-Западном (51), Сибирском (48,5), Дальневосточном (48,5), Приволжском (48,3), Центральном (48); до минимального в Уральском (43,75) федеральных округах.

Статистическая характеристика выступает дополнением социологической и учитывает объективные существующие региональные факторы влияющие на предпринимательское поведение домохозяйств. Прирост финансирования, выделяемого на поддержку создания бизнеса существовал в 2013 году в Приволжском (6,68%) и Южном (6,26%) федеральных округах, а наибольшее сокращение в – Центральном (-17,2%) федеральном округе. Наибольший уровень безработицы как условие вынужденного предпринимательства характерен для Северо-Кавказского (13%), наименьший для Центрального (3,3%) федеральных округов. Другой фактор влияния на предпринимательское поведение – доля доходов от предпринимательства: максимален для Северо-Кавказского (17,9%) и минимален для Северо-Западного (4,9%) федеральных округов.

Значение Интегрального индекса исходных условий предпринимательского поведения сформировалось от максимального в Уральском (10,6), далее по убывающей: Южном (8,4), Приволжском (7,1), Северо-Кавказском (5,4), Сибирском (3,8), Дальневосточном (0,6), Северо-Западном (0,1); до минимального в Центральном (-2,4) федеральных округах.

Таким образом, Центральный федеральный округ, за счет уже достигнутого насыщения как предпринимателями, так и многими позитивными факторами на фоне других проявляет как территория далеко не самой большой предпринимательской активностью. Противоположный пример – Южный федеральный округ – территория с большим потенциалом прироста положительных факторов. Уральский и Северо-Западный федеральные округа, занимают противоречивую позицию – одновременно существуют максимальные позитивные региональные факторы (Уральский – 1 место, Северо-Западный – последнее) и минимальная готовность к предпринимательству с высоким негативным отношением (Северо-Западный – 1 место, Уральский – последнее).

#### Список литературы

1. А пытались ли Вы когда-нибудь организовать свой собственный бизнес? [Электронный ресурс]. ВЦИОМ. URL: [http://wciom.ru/zh/print\\_q.php?q\\_id=63025&s\\_id=907](http://wciom.ru/zh/print_q.php?q_id=63025&s_id=907) (дата обращения: 12.11.2015).
2. Андреева Е.Л. Организационно-управленческие структуры фирм в условиях интернационализации предпринимательства // Стратегическое и проектное управление: сборник научных статей. Пермский государственный национальный исследовательский университет. Пермь, 2013. С. 16–22.
3. Глобальный мониторинг предпринимательства: данные по России. 2013. URL: <http://mosgarantfund.ru/news/novosti-predprinimatelstva/globalnyy-monitoring-predprinimatelstva-global-ent/> (дата обращения: 23.09.2015).
4. Глухих П.Л. Эффект нового предпринимателя: кто упускает выгоду? Финансы и бизнес. 2012. № 3. С. 161–175.
5. Как Вы в целом относитесь к людям, которые занимаются частным предпринимательством (мелким и средним бизнесом)? ВЦИОМ. URL: [http://wciom.ru/zh/print\\_q.php?s\\_id=907&q\\_id=63021&date=19.05.2013](http://wciom.ru/zh/print_q.php?s_id=907&q_id=63021&date=19.05.2013) (дата обращения: 12.11.2015).

6. Как Вы считаете, каковы в нашем городе (селе) условия для развития малого бизнеса, частного предпринимательства? ВЦИОМ. URL: [http://wciom.ru/zh/print\\_q.php?s\\_id=907&q\\_id=63027&date=19.05.2013](http://wciom.ru/zh/print_q.php?s_id=907&q_id=63027&date=19.05.2013) (дата обращения: 12.11.2015).

7. Насколько доходными, высокооплачиваемыми Вам представляются следующие профессии: D) Предприниматель, бизнесмен ВЦИОМ. URL: [http://wciom.ru/zh/print\\_q.php?s\\_id=898&q\\_id=62452&date=03.03.2013](http://wciom.ru/zh/print_q.php?s_id=898&q_id=62452&date=03.03.2013) (дата обращения: 12.11.2015).

8. Официальная статистика. Федеральный портал малого и среднего предпринимательства. URL: <http://smb.gov.ru/statistics/officialdata/> (дата обращения: 12.11.2015).

9. Регионы России. Социально-экономическая характеристика [Электронный ресурс]. Росстат. URL: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b14\\_14p/IssWWW.exe/Stg/d01/04-09.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b14_14p/IssWWW.exe/Stg/d01/04-09.htm) (дата обращения: 12.11.2015).

10. Российский бизнес: портрет в цифрах. Доклад 2015 года Президенту РФ от уполномоченного при президенте РФ по защите прав предпринимателей. [Электронный ресурс]. Бизнес-омбудсмен. Уполномоченный при Президенте РФ по защите прав предпринимателей. URL: [http://doklad.ombudsmanbiz.ru/doklad\\_2015.html](http://doklad.ombudsmanbiz.ru/doklad_2015.html) (дата обращения: 17.11.2015).

11. Свой бизнес: за и против [Электронный ресурс]. Всероссийский центр изучения общественного мнения. URL: <http://wciom.ru/index.php?id=236&uid=114180> (дата обращения: 03.12.2015).

12. Широкова Г.В., Цуканова Т.В., Богатырева К.А. Глобальное исследование предпринимательского духа студентов. Национальный отчет. Россия 2013/2014 [Электронный ресурс]. Санкт-Петербургский государственный университет. URL: <http://www.gsom.spbu.ru/research/eship/projects/guesss13/> (дата обращения: 17.11.2015).

## ASSESSMENT OF REGIONAL FACTORS ON ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR HOUSEHOLDS

**Glukhikh Pavel Leonidovich, Ph.D., Senior Scientist**

**Institute of economics at the Ural branch of the Russian Academy of Sciences,**

**620014, Ekaterinburg, Moscow st., 29**

**E-mail: Gluchih\_P\_L@mail.ru**

The paper analyzes the systemic problems of development of business. The necessity to assess entrepreneurial behavior of households. Author's technique was developed a comprehensive assessment of the impact of regional factors on entrepreneurial behavior of households, including research objectives, methods of calculating the statistical and sociological indicators. Unlike existing developed technique involves the optimal number of key facilities assessment (ready for business; the perception of the business environment, the expected income from the business). As a result of testing techniques found that the Urals and Northwest federal districts occupy contradictory positions - at the same time, there are maximum positive regional factors (Ural - 1st place, Northwest - last) and a minimum commitment to entrepreneurship with high negative attitude (North West - 1st place, the Urals - the latter).

**Keywords:**

determinants, measurement, business conditions, the Federal District, a region, a technique business.



## АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОЛЖНИКА В АРБИТРАЖНОМ УПРАВЛЕНИИ

Гурджиян Владимир Львович, к.э.н., доцент  
Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова,  
428015, г. Чебоксары, пр. Московский, 15  
Электронный адрес: [vladim\\_leo@mail.ru](mailto:vladim_leo@mail.ru)

В статье проводится анализ методики и проблем проведения финансового анализа должника, в части анализа его среды функционирования. Освящена нормативно-правовая база проведения анализа. Раскрыта содержательная характеристика анализа, его достоинства и недостатки. На основе проведенного исследования автором даются рекомендации для улучшения процесса проведения анализа среды функционирования должника.

### *Ключевые слова:*

банкротство, финансовый анализ, арбитражный управляющий, среда функционирования должника, стратегический анализ.

Мировой экономический кризис вызвал увеличение числа неплатежеспособных организаций. Это, несомненно, привело к росту числа организаций, в отношении которых возбуждено дело о несостоятельности (банкротстве). В рамках данной статьи мы остановимся на особенностях анализа среды функционирования должника.

В соответствии с п. 2 ст. 20.3 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» [5] арбитражный управляющий обязан анализировать финансовое состояние должника и результаты его финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности. Данный анализ имеет важное значение для дальнейшей судьбы должника, так как на его основе собрание кредиторов ходатайствует перед арбитражным судом о введении финансового оздоровления, внешнего управления или признания должника банкротом и введения конкурсного производства.

Также данный анализ позволяет обосновать возможность или невозможность восстановления платежеспособности должника.

Анализ финансового состояния должника, в отношении которых ввели процедуры банкротства, регламентируется рядом нормативных документов [4, с. 82].

В настоящее время арбитражные управляющие в своей деятельности используют «Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа» (Правила), утвержденные в 2003 году [6].

Финансовый анализ проводится арбитражным управляющим в целях:

- а) подготовки предложения о возможности (невозможности) восстановления платежеспособности должника и обоснования целесообразности введения в отношении должника соответствующей процедуры банкротства;
- б) определения возможности покрытия за счет имущества должника судебных расходов;
- в) подготовки плана внешнего управления;
- г) подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении процедуры финансового оздоровления (внешнего управления) и переходе к конкурсному производству;
- д) подготовки предложения об обращении в суд с ходатайством о прекращении конкурсного производства и переходе к внешнему управлению.

В соответствии с Правилами арбитражному управляющему необходимо провести анализ по следующим направлениям:

1. Анализ коэффициентов финансово-хозяйственной деятельности должника.
2. Анализ хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках.
3. Анализ активов и пассивов должника.
4. Анализ возможности безубыточной деятельности должника.

Хотелось бы остановиться на методике и проблемах проведения анализа хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности должника, его положения на товарных и иных рынках.

Мы согласны с рядом авторов, что большинство арбитражных управляющих не уделяют должного внимания данному разделу анализа. Более того, многие управляющие вообще игнорируют эту часть анализа. Например, Акулова Н.Г. и Ряховский Д.И. в своей работе отмечают, такой анализ финансового состояния должника не позволит участникам судебного процесса объективно оценить причины банкротства должника, его потенциал в восстановлении платежеспособности и не обладает такими признаками доказательств, как достоверность, полнота и достаточность [1, с. 79].

Анализ Единой программы подготовки арбитражных управляющих [3], позволяет сделать вывод, что в ней отсутствуют темы посвященные анализу среды функционирования деятельности должника, что в результате приводит к недостаточности знаний и навыков его проведения практикующими арбитражными управляющими [2].

Согласно Правилам данный анализ проводится по трем направлениям:

1. Анализ внешних условий деятельности, предполагающий освящение следующих моментов: влияние государственной денежно-кредитной политики; особенности государственного регулирования отрасли, к которой относится должник; сезонные факторы и их влияние на деятельность должника; исполнение государственного оборонного заказа; наличие мобилизационных мощностей; наличие имущества ограниченного оборота; необходимость осуществления дорогостоящих природоохранных мероприятий; географическое положение, экономические условия региона, налоговые условия региона; имеющиеся торговые ограничения, финансовое стимулирование.

2. Анализ внутренних условий деятельности, предполагающий освящение следующих моментов: основные направления деятельности, основные виды выпускаемой продукции, текущие и планируемые объемы производства; состав основного и вспомогательного производства; загрузка производственных мощностей; объекты непромышленной сферы и затраты на их содержание; основные объекты, не завершённые строительством; перечень структурных подразделений и схема структуры управления предприятием; численность работников, включая численность каждого структурного подразделения, фонд оплаты труда работников предприятия, средняя заработная плата; дочерние и зависимые хозяйственные общества с указанием доли участия должника в их уставном капитале и краткая характеристика их деятельности; характеристика учетной политики должника, в том числе анализ учетной политики для целей налогообложения; характеристика систем документооборота, внутреннего контроля, страхования, организационной и производственной структур; все направления (виды) деятельности, осуществляемые должником в течение не менее чем двухлетнего периода, предшествующего возбуждению производства по делу о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства, их финансовый результат, соответствие нормам и обычаям делового оборота, соответствие применяемых цен рыночным и оценка целесообразности продолжения осуществляемых направлений деятельности.

3. Анализ рынков, на которых осуществляется деятельность должника, предполагающий освящение следующих моментов: данные по основным поставщикам сырья и материалов и основным потребителям продукции (отдельно по внешнему и внутреннему рынку), а также объемам поставок в течение не менее чем 2-летнего периода, предшествующего возбуждению дела о банкротстве, и периода проведения в отношении должника процедур банкротства; данные по ценам на сырье и материалы в динамике и в сравнении с мировыми ценами; данные по ценам на продукцию в динамике и в сравнении с мировыми ценами на аналогичную продукцию; данные по срокам и формам расчетов за поставленную продукцию; влияние на финансовое состояние должника доли на рынках выпускаемой им продукции, изменения числа ее потребителей, деятельности конкурентов, увеличения цены на используемые должником товары (работы, услуги), замены поставщиков и потребителей, динамики цен на акции должника, объемов, сроков и условий привлечения и предоставления денежных средств.

Таким образом, арбитражный управляющий должен провести анализ внешней и внутренней среды организации, используя для этого общепризнанные методики.

Для анализа внешней среды целесообразно использовать следующие методики: TEMPLES, PEST-анализ, SWOT-анализ, модель пяти сил конкуренции М. Портера, составление профиля среды, метод взвешенных факторов.

При анализе внутренней среды используют следующие методики: SNW-анализ, SWOT-анализ, построение конкурентных карт

Вышеперечисленные методики являются универсальными, однако их можно скорректировать применительно к ситуации неплатежеспособности и кризиса организации.

Одним положительным моментом использования данных методик является то, что они позволяют на основе анализа сформулировать основные стратегические направления развития организации-должника. А это, в свою очередь, необходимо арбитражному управляющему для анализа возможности безубыточной деятельности должника.

#### Список литературы

1. Акулова Н.Г., Ряховский Д.И. Проблемы качества финансового анализа в процедурах, применяемых в делах о банкротстве // Эффективное антикризисное управление. 2014. № 6 (87). С. 74–83.
2. Гурджиян В.Л., Жамкова Т.Г. Особенности подготовки арбитражных управляющих в современных условиях // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1. URL: <http://www.science-education.ru/121-18180>.
3. Единая программа подготовки арбитражных управляющих: Приказ Министерства экономического развития РФ от 10 декабря 2009 г. № 517.
4. Новоселова С.А., Истомина О.А. Анализ финансового состояния при процедуре банкротства: законодательный аспект // Аграрный научный журнал. 2014. № 8. С. 82–86.
5. О несостоятельности (банкротстве): Федеральный закон от 26 октября 2002 г. // СЗ РФ. 2002. № 43, ст. 4190 (с изменениями и дополнениями).
6. Об утверждении правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа: Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. // СЗ РФ. 2003. № 26, ст. 2664.

#### ANALYSIS OF THE FUNCTIONING OF THE DEBTOR IN ARBITRATION MANAGEMENT

**Gurdzhiyan Vladimir L'vovich, Ph.D, assistant professor**  
**Chuvash State University named after I.N. Ulyanov,**  
**428015, Cheboksary, Moskovskiy pr, 15**  
**E-mail: [vladim\\_leo@mail.ru](mailto:vladim_leo@mail.ru)**

The article analyzes the methods and problems of the financial analysis of the debtor, in terms of the analysis of its operating environment. Consecrated regulatory framework analysis. Disclosed substantial characteristic analysis, its advantages and disadvantages. On the basis of the study the authors provide recommendations for improving the process of analyzing the operational environment of the debtor.

#### **Keywords:**

bankruptcy, Financial Analysis, Arbitration manager, the operational environment of the debtor, Strategic Analysis.

## УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ФАКТОРОМ В ОРГАНИЗАЦИИ И ЕГО РОЛЬ В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Докукина Светлана Максимовна, к.э.н., доцент  
Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина,  
167001, г. Сыктывкар, Октябрьский пр-кт, 55  
Электронный адрес: [swetlana.mymail@yandex.ru](mailto:swetlana.mymail@yandex.ru)

Статья освещает проблемы, связанные с влиянием человеческого фактора и его составляющих на эффективность деятельности организации. Описаны подсистемы и функции, из которых состоит система управления человеческим фактором. Проанализированы особенности управления персоналом в организации в зависимости от принятой парадигмы менеджмента.

### *Ключевые слова:*

человеческий фактор, управление персоналом, эффективность организации, деловое совершенство, парадигма управления.

До 30-х гг. XX века считалось, что руководство фирмы вправе принимать во внимание только собственные интересы, что оправдывало его стремление к максимизации доходов, однако со временем под давлением профсоюзов менеджмент стал заниматься проблемами своих работников: вопросами заработной платы, условиями труда, пенсионным обеспечением, социальными выплатами [2, с. 16].

Еще в работах Честера Барнарда подчеркивается, что организацию не следует рассматривать как некий бездушный механизм. Неформальные отношения представляют собой мощную силу, которая может быть использована менеджментом в целях повышения эффективности организации, а менеджеры обязаны обращаться со своими работниками надлежащим образом, так как действия последних могут прямо повлиять на успех организации в наиболее ответственных ситуациях [10, с. 115–116].

В наши дни принята доктрина справедливого обращения с кадрами, основанная на результатах многочисленных исследований, которые позволили сделать следующие выводы [12, с. 37]:

- социальные и психологические потребности человека точно так же эффективны в качестве стимулов, как деньги;
- социально-психологическое взаимодействие в рабочей группе так же важно, как и организация выполняемой работы;
- нельзя игнорировать человеческий фактор при любом правильном планировании управления.

Сегодня широко пропагандируется идея социальной организации как совокупности людей, объединенных общей целью, и стиль руководства, при котором руководитель стремится достичь целей созданием деловой доверительной обстановки в коллективе [7, с. 3–5]. Одним из важнейших принципов социально ответственного бизнеса становится положение о том, что наемный персонал не обуза для бизнеса, а соучастник производства и потребитель товаров. Поиск решения проблем управления, связанных с так называемым «человеческим аспектом», – наймом работников, их развитием, стимулированием и регулированием человеческого поведения на пути компании к намеченным результатам – актуален и по сей день. Более того, в XXI в. наблюдается усиление роли «человеческой» составляющей в менеджменте [10, с. 70].

Таким образом, *в новейшую эпоху развития управленческой мысли управленческая концепция испытала перенос акцента на человеческий фактор* [10, с. 110].

Ли Якокка в своей автобиографии «Карьера менеджера» отмечает, что основы человеческого поведения являются едва ли не самой главной наукой в сфере бизнеса, потому что одной из важнейших задач руководителя является подбор сотрудников, и в дальнейшем *менеджер вынужден полагаться на человеческий фактор в бизнесе*, применяя все, чему он научился, к работе с людьми [15, с. 45–82].

В.В. Травин, В.А. Дятлов подчеркивают, что современный менеджмент в основном не столько наука и практика управления, сколько искусство управления людьми. Каждый человек, как известно, индивидуален, соответственно, к каждому нужен особый подход, если менеджер хочет, чтобы данный работник раскрыл весь свой потенциал. Не будучи знатоком человеческой природы, менеджер не сможет рассчитывать на успех [14, с. 8].

Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова обращают внимание на тот факт, что *сегодняшний менеджмент уже непосредственно основан на человеческом факторе*. Субъект управления – работник – должен знать свое дело, уметь организовать собственный труд и работу коллектива, быть заинтересованным в саморазвитии и творческой деятельности. Центральная фигура менеджмента – управленец-профессионал, который знает перспективы развития дел организации, способен мгновенно оценить сложившуюся реальную ситуацию, умеет находить оптимальное решение для достижения поставленной цели. Немаловажны определенные профессиональные и личные качества менеджера: высокая компетентность, гибкость мышления, умение рисковать, настойчивость, умение достигать поставленных целей, способность повести за собой коллектив [9, с. 7].

Г. Баккер и Д. Хелминк также отмечают, что ряд проблем в деятельности организации вызываются именно действием человеческого фактора [1, с. 163–164]:

- формирование штата;
- коммуникации;
- культура;
- стиль управления;
- повышение квалификации топ-менеджеров;
- неписаные правила, действующие в организациях;
- оплата труда;
- рациональное использование человеческих ресурсов (каждый человек на своем месте);
- процесс принятия решений;
- иррациональные аспекты, такие как личные симпатии.

Таким образом, *основу концепции управления человеческим фактором в организации составляют* [9, с. 3]:

- возрастающая роль личности работника;
- знание мотивационных установок работников;
- умение формировать и направлять мотивационные установки работников в соответствии с задачами, стоящими перед компанией.

Руководитель любого уровня является, прежде всего, руководителем группы людей. Соответственно, все его управленческие решения – это решения по управлению людьми: постановка задач и контроль выполнения, мотивация, обучение, поощрения, наказания [5, с. 32].

Так, Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев обращают внимание на тот факт, что уважение к личности, к человеческому достоинству являются важными характеристиками для менеджера по управлению персоналом [11, с. 31].

В настоящее время не подлежит сомнению, что мастерство менеджера в обращении с людьми кардинальным образом влияет на процесс достижения результата в работе. Совершенно очевидно, что мотивированная команда продвинется дальше и обеспечит полное удовлетворение всех запросов клиентов. В условиях жесткой конкуренции и усложнения требований к командообразованию приходится делегировать полномочия и побуждать сотрудников брать на себя личную ответственность. Для этого менеджеру нужны время, усилия и глубокое понимание самого себя и окружающих – только так можно сбалансированным образом добиться всего, что намечено и должно быть выполнено [4, с. 8].

В России о человеческом факторе стали говорить с особым интересом с началом перестроенных процессов. Все внимание у тех, кто придерживается подхода к управлению персоналом как управлению человеком, сосредоточилось на конкретной личности в пределах организационного поля, которое состоит из взаимозависимостей отдельно взятого работника, коллектива, организации и ее менеджмента [11, с. 26].

Таким образом, основа человеческого фактора – личность, психологический облик человека – дееспособного члена общества, который сознает свою роль в обществе. Роль личности отдельного работника, знание факторов его мотивации и стимулирования, умение сформировать у работника соответствующие установки и направить их согласно задачам, стоящим перед организацией, – вот база современной концепции управления персоналом организации.

На работника оказывают воздействие три главных фактора [9, с. 7–8]:

1) иерархическая структура организации: здесь ключевым средством воздействия являются отношения «власть - подчинение». Методы давления на работника – это принуждение, контроль над распределением материальных благ;

2) принадлежность работника к данному обществу, культура – корпоративная и общественная: вырабатываемые обществом и организацией совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, регламентирующие действия личности, заставляющие человека вести себя так, а не иначе (без какого бы то ни было видимого принуждения);

3) рынок: отношение равноправия, основанные на купле-продаже товаров и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Какому из этих трех факторов отдается приоритет, таким будет и облик экономической ситуации в организации. В рыночной системе, в которой происходит постепенный отказ от иерархического управления, необходимо разрабатывать принципиально новые подходы к приоритету ценностей организации. Главная внутренняя ценность для организации – работники, внешняя – потребители, и именно к потребителю как внешней ценности (а в итоге – к прибыли) должно быть повернуто сознание работника, производящего продукцию фирмы. Работник должен стать не бездумным исполнителем, а инициатором [9, с. 8].

Таким образом, управление персоналом рассматривается уже не как функция менеджмента, а как самостоятельная управленческая система особого типа, которая стала отдельной областью организационного менеджмента, направленной на максимально эффективное использование работников для достижения общих, частных и индивидуальных целей в пределах рассматриваемой организации.

С точки зрения системного подхода, **система управления человеческим фактором в организации** представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующего механизма управления, направленных на обеспечение постоянного повышения конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях, роста производительности труда и качества работы, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива [11, с. 10–42].

В рамках данного подхода можно выделить несколько подсистем, выполняющих соответствующие функции, из которых состоит управление человеческим фактором как система (табл. 1).

Таблица 1

**Подсистемы и функции системы управления человеческим фактором в организации [11, с. 43–44]**

<b>Подсистема</b>	<b>Основные функции</b>
Юридические услуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Решение правовых вопросов трудовых отношений</li> <li>• Решение правовых вопросов процесса производства</li> <li>• Согласование распорядительных документов</li> </ul>
Планирование, прогнозирование и маркетинг персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка стратегии управления персоналом</li> <li>• Анализ кадрового потенциала</li> <li>• Анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале</li> <li>• Взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами</li> <li>• Оценка кандидатов на вакантную должность</li> <li>• Текущая периодическая аттестация персонала</li> </ul>
Оформление и учет кадров	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оформление и учет приема, увольнений, перемещений</li> <li>• Информационное обеспечение системы управления персоналом</li> <li>• Профорентация</li> <li>• Обеспечение занятости</li> </ul>
Анализ и развитие средств стимулирования труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление трудовой мотивацией</li> <li>• Разработка систем оплаты труда</li> <li>• Использование средств морального поощрения</li> <li>• Разработка форм участия в прибылях и капитале</li> <li>• Создание «корпоративного духа»</li> </ul>
Условия труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Соблюдение требований психофизиологии труда</li> <li>• Соблюдение требований эргономики труда</li> <li>• Соблюдение требований технической эстетики</li> <li>• Охрана труда и техника безопасности</li> <li>• Охрана окружающей среды</li> </ul>
Разработка оргструктур управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ сложившейся оргструктуры управления</li> <li>• Проектирование и построение новой оргструктуры управления</li> <li>• Разработка штатного расписания</li> </ul>

Подсистема	Основные функции
Развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Техническое и экономическое обучение</li> <li>• Переподготовка и повышение квалификации</li> <li>• Работа с кадровым резервом</li> <li>• Служебное и профессиональное продвижение</li> <li>• Профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников</li> </ul>
Трудовые отношения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений</li> <li>• Анализ и регулирование отношений руководства</li> <li>• Управление производственными конфликтами и стрессами</li> <li>• Социально-психологическая диагностика</li> <li>• Соблюдение этических норм взаимоотношений</li> </ul>
Развитие социальной инфраструктуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация общественного питания</li> <li>• Управление жилищно-бытовым обслуживанием</li> <li>• Развитие культуры и физического воспитания</li> <li>• Обеспечение охраны здоровья и отдыха</li> <li>• Обеспечение детскими учреждениями</li> <li>• Управление социальными конфликтами и стрессами</li> </ul>

Как отмечают Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев, работать эффективно значит добиваться больших результатов при меньших затратах труда, времени и средств. Для того чтобы судить, насколько эффективна система управления человеческим фактором в организации, необходимо выработать методику оценки, позволяющую определить действительную ситуацию в организации в области управления персоналом, выявить слабые места и дать рекомендации для ее улучшения.

*Оценка эффективности управления человеческим фактором должна быть основана, прежде всего, на информации о работниках* [11, с. 102]:

- карьерный менеджмент;
- профессиональные характеристики;
- квалификационные характеристики;
- половозрастные характеристики;
- гендерные характеристики;
- физиологические параметры;
- психологические параметры;
- производительность;
- креативность.

Так, С. В. Андреев выделяет следующие подходы к оценке эффективности управления персоналом [11, с. 101]:

- эффективность современного предприятия определяется в первую очередь производительностью труда руководителей разных уровней;
- производительность труда рассматривается как степень эффективности выполнения некоторых конкретных операций, решения локальных задач, стоящих перед данной группой;
- цели каждого подразделения, группы согласуются с общими стратегическими целями предприятия;
- организацию труда и систему мотивации конкретной группы работников необходимо привязывать к общим результатам деятельности предприятия;
- измерение производительности труда начинается с выделения результата;
- измерения производительности труда должны осуществляться при активной поддержке работников данного звена.

При оценке эффективности системы управления человеческим фактором в организации следует учитывать и затраты на достижение поставленных целей, а реальная эффективность системы управления человеческим фактором может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами.

Также эффективность управления человеческим фактором необходимо оценивать по результатам работы всей фирмы [11, с. 102 – 105].

Следует отметить, что еще в 1998 году Британский фонд качества в отчете по вопросам оценки делового совершенства организаций в перечне характеристик, присущих совершенным организациям, назвал следующие характеристики, связанные с человеческим фактором [3, с. 30 – 31]:

- гуманизация производственных отношений;

- участие сотрудников в определении целей, миссии и задач организации, доведение последних до каждого сотрудника;
- воспитание корпоративной культуры, ориентированной на прямое и косвенное удовлетворение запросов и нужд потребителей.

Характеристики, связанные с человеческой составляющей делового совершенства организации, заметно влияют на многие другие критерии совершенной организации из этого перечня.

В настоящее время, по мере роста признания того, что сотрудники представляют самый ценный капитал любой организации, возникло также новое, гуманизированное определение делового совершенства, которое ясно указывает на то, что неперенным и первостепенным условием делового совершенства организации служит наличие в ней совершенных работников, поскольку люди должны быть главным содержанием ее политики, и совершенствование сотрудников.

Существует определение совершенства организации, известное как «определение 4Р», в котором главенствует человеческая составляющая.

Совершенная организация должна располагать совершенными [3, с. 31]:

- 1) персоналом;
- 2) партнерскими отношениями;
- 3) производственными процессами;
- 4) производственной продукцией и предоставляемыми услугами.

Так, известный американский бизнес-консультант, профессор бизнес-администрирования Мичиганского университета Дейв Ульрих отмечает, что «кадровые службы никогда не были столь необходимы, как сегодня. Все возрастающая конкуренция требует доведения организации до совершенства. Успех усилий по достижению этой цели определяется тем, как функционирует организация, и как в ней относятся к работникам. А это и составляет суть кадровой работы» [11, с. 70].

Главным предварительным условием для достижения организацией делового совершенства в соответствии с «определением 4Р» должно быть ее умение сбалансированным образом удовлетворять духовные и интеллектуальные запросы сотрудников.

Очевидно, что базовые ценности (доверие и уважение друг к другу, открытость и т.д.) и индивидуальные способности имеют отношение к первым двум составляющим совершенства организации – ее сотрудникам и партнерам.

Однако, не уделяя должного внимания базовым ценностям и индивидуальным способностям сотрудников, сложно рассчитывать на достижение совершенства и в двух других составляющих – производственных процессах и выпускаемой продукции, для обеспечения, качества которых требуются определенные интеллектуальные способности исполнителей [3, с. 31].

Таким образом, *первой и главной задачей стратегии развития организации должно быть развитие базовых ценностей и индивидуальных способностей сотрудников и обеспечение их мотивации.*

Следует отметить, что *кадровый потенциал, совокупность трудовых ресурсов, профессионально подготовленный персонал, способный реализовывать нововведения на практике является одной из составляющих инновационного потенциала организации* [13, с. 194].

В последние годы, когда менеджмент стал уделять повышенное внимание именно человеческому фактору, сотрудник начал восприниматься не только как исполнитель, но и как творческая единица, обладающая организаторскими способностями.

Теоретики и практики менеджмента в один голос заявляют, что главными факторами эффективности управления являются активизация способностей сотрудников, поощрение творческого, инновационного начала в деятельности работников компании, влияние общекорпоративных ценностей и управленческой культуры вообще [9, с. 6–7].

В частности, можно выделить следующие *направления совершенствования системы управления человеческим фактором в целях повышения инновационного потенциала организации* [13, с. 195]:

- 1) управление персоналом – раздел менеджмента, связанный с трудовыми ресурсами и отношениями сотрудников внутри организации. Предполагает создание условий для работоспособной обстановки и комфортного психологического климата в коллективе;
- 2) корпоративная культура – формирование в организации единой концепции, объединяющей коллектив;
- 3) стимулирование – ведение в организации работы по подготовке кадров и совершенствованию системы премирования.

Следовательно, *в задачи современного менеджера входит разработка концепции управления трудовым коллективом.*



Главная задача в этой области состоит в его способности создавать условия для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей, возбуждения в людях энтузиазма, стремления выполнять поставленные перед ними задачи наилучшим образом.

Сегодня общепризнано, что успех в бизнесе почти полностью определяется умением менеджера работать с коллегами, его личными качествами, способностью эффективно руководить людьми.

Здесь особенно важны [14, с. 8]:

- способность менеджера организовать работу коллектива оптимальным образом;
- умение общаться с каждым сотрудником на основе современных требований;
- умение найти в каждом конкретном случае необходимый инструмент воздействия на человека для решения задач.

Современный бизнес утверждает: *сегодня в условиях возросшей мобильности технологий и капитала конкурентоспособность организации напрямую зависит от человеческих ресурсов*, от их качества, гибкости, производительности.

Развитые страны мира, вступившие в постиндустриальную эпоху развития, уже давно открыли для себя ценность человеческого капитала. Теперь все перспективы преодоления кризиса в управлении людьми и производством напрямую стали связывать с будущим экономического развития страны [9, с. 6].

Как отмечает С.В. Комаров, изменения, происходящие в современном мире, требуют также изменения основных парадигм и теорий менеджмента: скорость технологических и продуктовых инноваций требует инноваций организационных.

Динамичность внешней среды, в которой действуют компании, выдвигает требование гибкости стратегий развития, потребительский выбор диктует необходимость управления глубинными (ценностными) основаниями поведения людей.

Очевидно, что современные концепции менеджмента должны ответить на этот вызов скорости развития современного мира.

Таким образом, управление человеческим фактором, кадрами, персоналом, человеческими ресурсами претерпевает значительную эволюцию.

Принципы классического менеджмента сформировались и хорошо работали в условиях ресурсной экономки, где главными факторами успеха были материально-производственные и финансовые возможности компании. Для построения эффективных систем управления, отвечающих этим требованиям, необходимо было руководствоваться принципами специализации, стандартизации, планирования и контроля, иерархии, вознаграждения сотрудников. В основе такой традиционной модели управления лежит неоклассическая парадигма, которая исходит из примата рациональности человеческих действий.

Однако исследование принятия управленческих решений и анализ ситуаций разработки и реализации стратегии развития компаний показали, что человек вовсе не всегда является рациональным существом. Современная практика менеджмента не может игнорировать эту иррациональность человеческого поведения и вызываемую ею динамичность внутренней и внешней среды предприятия.

Эволюция теорий менеджмента в последней трети XX века связана с разработкой теорий адаптивной, предпринимательской, самообучающейся и саморазвивающейся организации. Смена этих парадигм последовательно связана с возрастанием фактора субъектности персонала организации [8, с. 28–29].

Так, по классификации, предложенной Л.И. Евенко, смена парадигм происходила следующим образом: от экономической парадигмы к организационной и гуманистической (табл. 2).

Таблица 2

**Эволюция парадигм управления человеческим фактором в организации**

Парадигма управления человеческим фактором в организации	Характеристика парадигмы
Экономическая (инженерно-экономическая)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вместо человека в производстве рассматривается лишь его функция – труд, измеряемый через затраты рабочего времени.</li> <li>• Задача управления состоит в экономии общественного труда. На первое место поставлена функция организации труда и заработной платы.</li> <li>• На Западе данная парадигма воплотилась в тейлоризме и фордизме.</li> <li>• В нашей стране родилось движение за научную организацию труда (НОТ), позволившее интенсифицировать труд на новой технической базе.</li> </ul>
Организационная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сформировалась в условиях возникновения крупных промышленных корпораций на Западе и отечественной административно-командной системы.</li> </ul>

Парадигма управления человеческим фактором в организации	Характеристика парадигмы
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формальная роль человека в организации определена должностью.</li> <li>• В содержание управления входит делегирование полномочий, формирование штабных подразделений.</li> <li>• Кадровая функция от регистрационно-контрольной расширилась до управления персоналом: подбора и отбора кадров, планирования карьеры руководителей, оценки и аттестации работников.</li> <li>• Возникло представление о качестве трудовой жизни.</li> <li>• На многих, а не на единичных, предприятиях появились социологи и психологи.</li> <li>• Основная задача управления человеческим фактором в организации – повысить качество персонала и человеческих ресурсов, которые рассматриваются как конкурентное преимущество организации, от которого зависит успех в конкурентной борьбе, особенно в высокотехнологичных отраслях.</li> </ul>
Гуманистическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Человек выступает главным субъектом организации и особым объектом управления, который не может считаться ресурсом.</li> <li>• Человек рассматривается как член «организации-семьи», а функция менеджмента состоит в «управлении человеческим существом».</li> <li>• Не человек существует для организации, а организация – для человека, соответственно желаниям и способностям которого строятся ее стратегии, структуры, системы и внутриорганизационные отношения.</li> <li>• Самоуправление членов организации, обучение на рабочем месте и жесткая организационная культура («запрограммированный коллективный разум») являются основой организации.</li> <li>• Такая философия официально провозглашена лидерами японского менеджмента.</li> </ul>

Примечание: составлено автором по материалам В.В. Кафидова [6, с. 16–17]

Работа по управлению людьми в организации строится в зависимости от учитываемой парадигмы.

Как видно из таблицы 2, кадровая функция в организации при этом изменялась следующим образом: использование внешних трудовых ресурсов в качестве кадров – управление персоналом – управление человеческими ресурсами – управление человеком [6, с. 16–17].

Итак, внимательный взгляд показывает, что *основным направлением современной управленческой мысли является осознание необходимости управления человеческим поведением и человеческой инициативой внутри компании.*

Иначе говоря, *изменение парадигмы менеджмента связано с осознанием двух ключевых моментов.*

*Во-первых*, осознанием ограниченности административного ресурса для создания устойчивого развития организации.

*Во-вторых*, возможностью развития и использования в качестве неограниченного ресурса долгосрочного, устойчивого и конкурентного развития инициативы, ответственности, креативности и стремления к самореализации в собственной профессиональной деятельности персонала организации.

Это означает *не отказ от административного управления, но сочетание такого управления с созданием механизмов саморазвития и самоорганизации работников.* Административное инициирование направлено на создание механизмов инициирования самостоятельности, лидерской культуры и саморазвития работников, которое, в свою очередь, *становится важнейшим механизмом развития организации* [8, с. 29].

Таким образом, управление человеческим фактором в организации дает менеджеру возможность не только определять кадровую политику, но и разрабатывать технологии и применять методы управления персоналом и человеческими ресурсами в соответствии с миссией и стратегией развития организации в целях повышения эффективности ее деятельности.

#### Список литературы

1. Баккер Г., Хелминк Д. Как успешно объединить две компании. Минск: Гревцов Паблицер, 2008. 288 с.

2. Веснин В.Р. Менеджмент. М.: Проспект, 2012. 616 с.
3. Дальгаард Су Ми Пак, Дальгаард Йенс Дж. Преданность делу, или обеспечение делового совершенства организации // Деловое совершенство (Business Excellence). 2010. № 8. С. 30–33.
4. Джонс Пэм. Управляйте людьми эффективно: как обеспечить высокую продуктивность в работе, опираясь на мотивацию сотрудников: тренинг-курс. М.: Дело и Сервис, 2008. 272 с.
5. Калита Т. Процессный подход: что сделать, чтобы он стал реальностью // Деловое совершенство (Business Excellence). 2011. № 1. С. 30–34.
6. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2012. 208 с.
7. Козлов В.В. Корпоративная культура. М.: Альфа-Пресс, 2009. 304 с.
8. Комаров С.В. Механизмы развития и саморазвития организации // материалы Третьей Международной научно-практической конференции «Шумпетеровские чтения» (22-23 ноября 2013 г., Пермь). Пермь: ПНИПУ, 2013. С. 28–36.
9. Куприянчук Е.В., Щербакова Ю.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. М.: РИОР: ИНФРА-М, 2012. 255 с.
10. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Шеин В.И. Корпоративный менеджмент. М.: Омега-Л, 2010. 784 с.
11. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2012. 344 с.
12. Менеджмент / М.М. Максимцов, А.В. Игнатова, М.А. Комаров и др. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. 343 с.
13. Суетина Р.И., Парыгина Н.В. Инновационный потенциал предприятия и резервы его повышения // Человек на Севере: условия и качество жизни: Материалы научно-аналитической конференции (27-28 октября 1998 г., Сыктывкар). Сыктывкар: КЕПС при Главе Республики Коми; ИСЭПС Коми НЦ УрО РАН, 1999. С. 194–195.
14. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2003. 272 с.
15. Якокка Л. (с Новаком У.). Карьера менеджера. Минск: Попурри, 2007. 544 с.

#### **MANAGEMENT OF HUMAN FACTOR IN THE ORGANIZATION AND ITS ROLE IN MODERN MANAGEMENT**

**Dokukina Svetlana Maksimovna, Ph.D., assistant professor**  
**Syktvykar State University,**  
**167001, Syktvykar , Oktyabrskij prospectus, 55**  
**E-mail: [swetlana.mymail@yandex.ru](mailto:swetlana.mymail@yandex.ru)**

The article highlights the problems associated with the influence of human factor and its components on the efficiency of the organization. The subsystems and functions that comprise the management system of the human factor are described. The features of the human management in the organization depending on the assumed paradigm of management are analyzed.

***Keywords:***

human factor, human management, organizational effectiveness, business excellence, paradigm of management.

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАДЕЖНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Жамкова Татьяна Геннадьевна, доцент  
Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова,  
428015, г. Чебоксары, пр. Московский, 15  
Электронный адрес: [krysa941@mail.ru](mailto:krysa941@mail.ru)

В статье рассмотрены основные предпосылки обеспечения надежности профессиональной деятельности менеджера с точки зрения его ответственности, самоконтроля, морали и нравственности, а также навыков конфликтного взаимодействия.

### *Ключевые слова:*

ответственность, надежность профессиональной деятельности, менеджер, самоконтроль, стили разрешения конфликта.

В современной организации ответственность за качество разработки и успех реализации стратегии управления возлагается непосредственно на менеджера. Он выполняет множество профессиональных функций, в связи с чем, проблема надежности его профессиональной деятельности становится особенно актуальной.

Под надежностью, прежде всего, понимается безошибочное выполнение человеком возложенных на него профессиональных обязанностей (функций) в течение требуемого времени и при заданных условиях деятельности [2, с. 37].

Гордость за качественно выполненную работу, профессиональная честность, долг, осознание не только профессиональной, но и моральной ответственности перед людьми, их благополучие – все это обязательные слагаемые моральной надежности руководителя.

Управленческая деятельность осуществляется в сложных, часто в психически напряженных условиях. Менеджер постоянно сталкивается с необходимостью принимать решения и осуществлять нравственный выбор, принимая на себя ответственность за возможные последствия. Ответственность отражает объем личных задач человека, т.е. пределы его долга. Здесь на первый план выходят морально-этические аспекты личности и деятельности человека [1, с. 379].

Ответственность является существенной чертой личности, побуждающей к должному самоконтролю в поведении и деятельности.

Именно при развитом самоконтроле возможно достижение безошибочного выполнения профессиональной деятельности менеджером, от которого в процессе работы часто требуется умение приспосабливаться к быстро меняющейся обстановке, выдерживать постоянные эмоциональные нагрузки, сохраняя при этом спокойствие, не раздражаясь и не срываясь на подчиненных [3, с. 512]. Также важна ориентация в проблеме конфликтного социального взаимодействия и такие психические качества как эмоциональная устойчивость, честность и порядочность.

Нами была предпринята попытка изучения уровня субъективного контроля, уровня морально-этической ответственности личности, стилей поведения в конфликтных ситуациях.

В исследовании приняли участие руководители высшего и среднего звена предприятий Чувашской Республики.

Были получены следующие результаты:

- большинство испытуемых демонстрирует средний (57%) и высокий (38%) уровень сформированности морально-этической ответственности. Наиболее выражены такие показатели, как экзистенциальная ответственность и альтруистические эмоции. То есть преобладает внутренняя мотивация ответственности, желание помочь;

- у 85% испытуемых преобладает интернальный субъективный контроль, то есть им свойственно приписывать ответственность за свое поведение собственным возможностям, способностям, стремлениям, интерпретировать значимые события как результат собственной деятельности;

- наиболее высокие показатели субъективного контроля выявлены по шкалам интернальности в области неудач и в области межличностных отношений. Это говорит о развитом чувстве субъективного контроля по отношению к отрицательным событиям и ситуациям, а также о том, что человек считает себя в силах контролировать свои формальные и неформальные отношения с другими людьми, вызывать к себе уважение и симпатию;

- преобладающими стилями разрешения конфликтов явились сотрудничество (41%), соперничество (30%) и избегание (18%).

То есть в конфликтных ситуациях, прежде всего, используется стиль сотрудничество, предполагающий готовность выслушать и понять противоположную сторону, учесть ее интересы, не отказываясь от собственных, выработать взаимоприемлемое решение.

При обращении к соперничеству менеджер способен настоять на своем решении проблемы, принять на себя ответственность за его последствия.

Использование избегания может говорить о том, что в определенных ситуациях менеджер в состоянии не вступать в конфликт, сохраняя силы и отношения.

Таким образом, современные менеджеры имеют реальные предпосылки для обеспечения надежности своей профессиональной деятельности, способны осуществить нравственный выбор в различных ситуациях, принимать на себя ответственность за собственные решения, ориентироваться в конфликтном социальном взаимодействии. Внутренние нормы поведения обязывают их поступать определенным образом не ради выгод, а вследствие самооценки таких действий.

Все перечисленные моменты способствуют обеспечению надежности профессиональной деятельности эффективного менеджера.

#### Список литературы

1. Гурджиян В.Л., Жамкова Т.Г. Личностные аспекты власти и ответственности управления // Научный альманах. 2015. № 10-4 (12). С. 379–382.
2. Кожевникова Л.В. Проблемы социальной ответственности и этики в современном менеджменте // Вестн. Ун-та / Гос. ун-т упр. М., 2009. № 27. С. 35–42.
3. Крылов А.А. Психология. Учебник. М: Проспект, 2005. 584с.
4. Чубарова Т. В. Социальная ответственность в рыночной экономике. Работник, бизнес, государство. М.: Нестор-История, 2011. 320 с.

#### ENSURING RELIABILITY OF PROFESSIONAL ACTIVITY OF A MANAGER

**Zhamkova Tatiana Gennadievna, assistant professor**  
**Chuvash State University named after I.N. Ulyanov,**  
**428015, Cheboksary, Moskovskiy pr, 15**  
**E-mail: [krysa941@mail.ru](mailto:krysa941@mail.ru)**

The article describes the main prerequisites for ensuring reliability of professional activity of a Manager from the point of view of responsibility, self-control, morality, as well as the skills of conflict interaction.

#### **Keywords:**

responsibility, Reliability, professional activity, Manager, Self, Styles of conflict resolution.

## ПОСТРОЕНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРОЦЕССА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ И ВЫЯВЛЕНИЕ ЕЕ ОСНОВНЫХ СТРУКТУРНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ ДЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Захарова Раиса Григорьевна, к.э.н., доцент  
Электронный адрес: [bargmaria903@gmail.com](mailto:bargmaria903@gmail.com)

Барг Мария Александровна, магистрант  
Пермский национальный исследовательский политехнический университет,  
614990, г. Пермь, Комсомольский пр-т, 29  
Электронный адрес: [bargmaria903@gmail.com](mailto:bargmaria903@gmail.com)

Научно-технический прогресс требует от общества встать на более высокую ступень развития, связанного с информатизацией, поэтому возрастает потребность в развитии качественной инфраструктуры производства, в которой обеспечение высококачественной рабочей силы становится задачей, решаемой в первую очередь за счет предоставления образовательных услуг. Поэтому сегодня меняются требования к самому процессу образования и рынку образовательных услуг. Для того, чтобы обеспечить более эффективную деятельность организации, необходимо разбить ее на определенные сегменты, которые отражали бы ее специфику. Поэтому бизнес-моделирование процесса образовательных услуг является необходимым условием для качественного функционирования образовательных организаций.

### *Ключевые слова:*

образовательная услуга, образовательная организация, бизнес-модель.

Сфера образовательных услуг всегда имела особую значимость. Научно-технический прогресс требует от общества встать на более высокую ступень развития, связанного с информатизацией, поэтому возрастает потребность в развитии качественной инфраструктуры производства, в которой обеспечение высококачественной рабочей силы становится задачей, решаемой в первую очередь за счет предоставления образовательных услуг.

Поэтому сегодня меняются требования к самому процессу образования и рынку образовательных услуг. Если раньше в образовательных организациях Пермского края образование в полном объеме функционировало за счет государства на основе сметного финансирования, то в последние годы эта ситуация изменилась. Сегодня основой финансового обеспечения образовательных организаций является нормативный метод финансирования, где взаимодействуют два основных показателя – норматив, рассчитанный согласно методике, утвержденной законодательством и численностью детей, потребляющих определенный вид услуги. Чаще всего на практике объема доводимых бюджетных ассигнований катастрофически не хватает.

Поэтому образовательная организация вынуждена зарабатывать самостоятельно путем внедрения дополнительного спектра различных образовательных услуг, что погружает ее в конкурентную среду, где она вынуждена соревноваться с другими образовательными организациями. Таким образом, современный рынок образования приобрел конкурентную специфику.

Любой организации для того, чтобы функционировать в современных конкурентных условиях, необходимо ставить перед собой ясные и четко определенные цели. Для того, чтобы обеспечить более эффективную деятельность организации, необходимо разбить ее на определенные сегменты, которые отражали бы ее специфику.

Чаще всего под бизнес-моделью понимается аналитическая методика, которая дает реальную возможность понять в полной мере те процессы, благодаря которым компаниям удастся зарабатывать деньги [1].

Одной из последних работ, посвященных бизнес-моделям, стала книга Александра Остервальдера, в которой он постарался дать определение, наиболее полно описывающее данный термин. Согласно его мнению, бизнес-модель описывает то, как компания создает, доставляет и реализовывает ценность. Разработанная им концепция предполагает описание бизнес-модели через девять блоков,

которые показывают логику того, как компания зарабатывает деньги. Эти девять блоков объединены в четыре бизнес области: клиенты, предложение (товар или услуга), необходимая инфраструктура и финансовая жизнеспособность [2].

Принцип, предложенный данным автором может быть использован для построения специфической модели функционирования образовательной организации с учетом ее индивидуальных особенностей и современных факторов, влияющих на качество предоставляемой образовательной услуги.

Пример бизнес-модели образовательной организации представлен на рис. 1.



Рис. 1. Бизнес модель деятельности образовательной организации

Рис. 1 демонстрирует, что в бизнес-модели образовательной организации можно выделить 9 основных блоков:

1. Образовательная организация осуществляет свою деятельность для определенного потребительского сегмента – семьи.

2. Блок «ценностные предложения» включает в себя ту ценность, которую может предложить образовательная организация, а именно: приобретение знаний, умений, навыков, ценностных установок, формирование и развитие мировоззрения, интеллектуальное, духовно-нравственное, творческое, а также физическое развитие. Все это формируется путем поглощения образовательной услугой, предоставляемой в организации.

3. Каналы сбыта предполагают технологии, при помощи которых предоставляется определённая образовательная услуга.

Педагогическая технология – это совокупность, специальный набор форм, методов, способов, приемов обучения и воспитательных средств, системно используемых в образовательном процессе, на основе декларируемых психолого-педагогических установок [1]. В современной педагогике методы обучения условно разделены на три категории:

Сосредоточенные на преподавателе;

Индивидуализированные методы предполагают наибольшее количество свободы учащегося и подходят для внеаудиторных занятий;

Основой интерактивного метода является принцип дискутирования и обсуждения и взаимодействия с потребителями образовательной услуги.

4. Взаимоотношение с клиентами. Клиентами, то есть потребителями образовательных услуг являются семьи. Поэтому взаимоотношение с клиентами в образовательной организации могут проявляться в совместной работе и прозрачности информации о деятельности организации и о качестве предоставляемых организацией услуг. Таким образом, для поддержания взаимоотношений в со-

временной системе образования планируется введение электронных дневников и журналов для получения достоверной информации в любое время.

Также в отношениях между образовательной организацией и клиентами следует особое внимание уделить термину «равновесное партнерство». Так как для получения наилучшего результата, необходимо вкладывать равное количество различных ресурсов обоих партнеров, как образовательных организаций, так и семей.

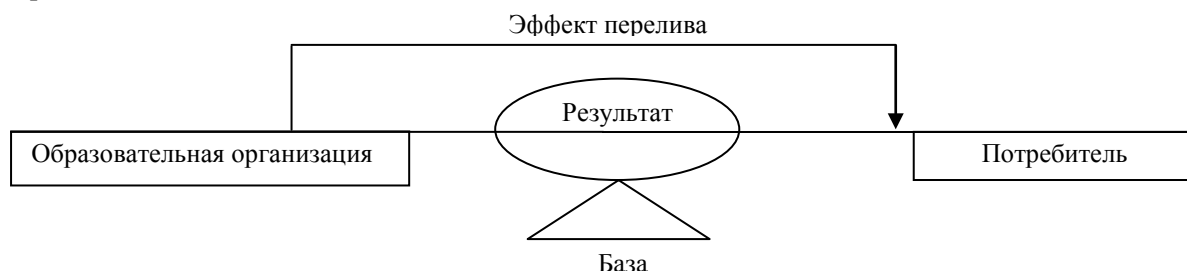


Рис. 2. Равновесное партнерство в процессе формирования и наращивания человеческого капитала [составлено автором]

5. Структура доходов образовательной организации состоит из средств бюджетов всех уровней и внебюджетных средств полученных от осуществления предпринимательской и иной деятельности, приносящей доход.

6. Ключевыми ресурсами образовательной организации являются человеческие ресурсы а также качество материально-технической базы. Человеческие ресурсы в качестве преподавательского состава играют важнейшую роль в эффективной деятельности образовательной организации.

7. Ключевыми видами деятельности образовательной организации является предоставление образовательных услуг и ведение образовательного процесса.

8. Ключевыми партнерами образовательной организации могут выступать другие организации как дошкольного, так и основного и профессионального образования. Для организации среднего общего образования такими партнерами могут являться:

- Детские сады с целью обеспечения преемственности учебно-воспитательного процесса, социокультурной адаптации дошкольника к условиям школьного обучения и учебной деятельности;

- Учреждения среднего общего образования с целью сотрудничества и проведения совместных мероприятий;

- Учреждения высшего и среднего профессионального образования с целью совершенствования коммуникаций между университетом и образовательной организацией, создание единой информационной научно-образовательной среды и партнерства в сфере образования и науки, разработки и реализации эффективных форм сотрудничества.

9. Структура издержек включает в себя определенные затраты. Финансовые потоки доходов и расходов изображены на рис. 3.

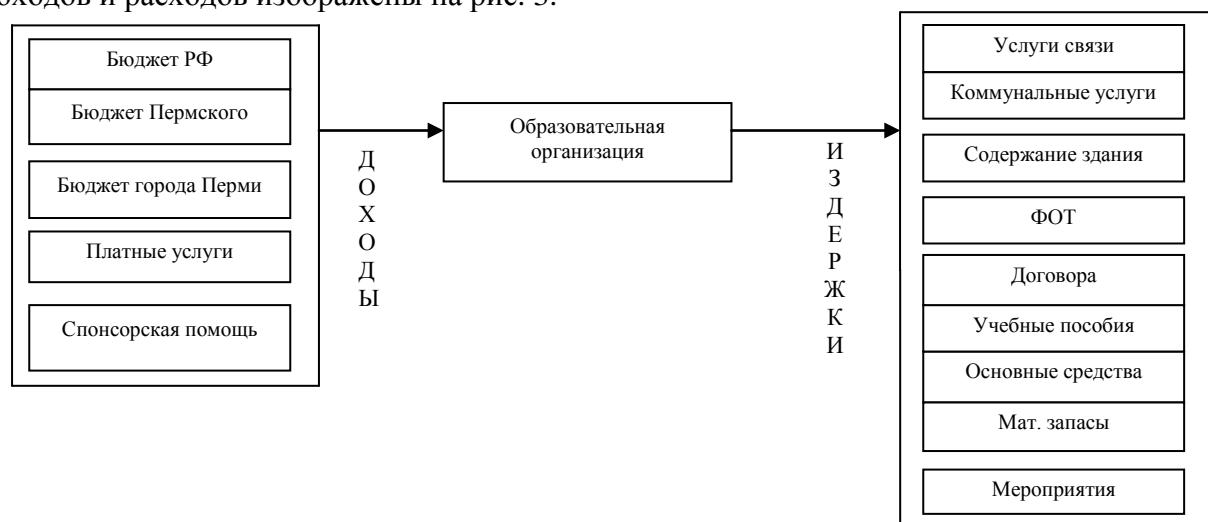


Рис. 3. Структура финансовых потоков в образовательной организации [составлено автором]



Рис. 3 иллюстрирует структуру финансовых потоков, поступающих в образовательную организацию, то есть структуру доходов и издержек. Структура издержек включает в себя расходы на:

- оплату услуг связи, в том числе за пользование сетью «Интернет»;
- оплату коммунальных услуг;
- содержание здания;
- фонд оплаты труда, в том числе отчисления во внебюджетные фонды;
- оплату договоров;
- приобретение учебных пособий;
- приобретение основных средств, а также материальных запасов;
- проведение мероприятий.

Также следует отметить, что большую часть своих доходов образовательные организации города Перми получают из бюджетов Пермского края и города Перми. Бюджет Пермского края выделяет денежные средства на фонд оплаты труда, приобретение учебных пособий, мебели, а также оплату договоров аутсорсинга. Бюджет города Перми, в свою очередь, выделяет денежные средства на содержание зданий, приобретение основных средств, не связанных с ведением учебного процесса, оплату коммунальных услуг, а также приобретение материальных запасов.

Таким образом, в бизнес-модели образовательной организации можно выделить девять структурных элементов. Также можно выявить сильные и слабые блоки определенной образовательной организации и оказывать на них влияние для более эффективного функционирования.

#### Список литературы

1. Калинкина Т.М. Педагогические технологии в образовательном процессе. URL: [http://www.mami.ru/science/mami145/scientific/article/s12/s12\\_05.pdf](http://www.mami.ru/science/mami145/scientific/article/s12/s12_05.pdf) (дата обращения: 01.11.2015).
2. Краевский И.С. Эволюция определения термина «бизнес-модель» // Вопросы инновационной экономики. 2011. № 8 (8). С. 10–14. URL: <http://old.creativeconomy.ru/articles/14576/>.
3. Маркова В.Д. Бизнес модель: сущность и инновационная составляющая. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3072> (дата обращения: 08.10.2015).
4. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пинье; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2011. 288 с.
5. Федеральный закон от 29.12.2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

#### BUILDING A BUSINESS PROCESS MODEL OF EDUCATIONAL SERVICES AND THE IDENTIFICATION OF ITS MAIN STRUCTURAL ELEMENTS FOR AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

**Zakharova Raisa Grigorevna, Ph.D., Associate Professor**

**E-mail: [bargmaria903@gmail.com](mailto:bargmaria903@gmail.com)**

**Barg Maria Alexandrovna student**

**Perm National Research Polytechnic University,**

**614990, Perm, Komsomol prospect, 29**

**E-mail: [bargmaria903@gmail.com](mailto:bargmaria903@gmail.com)**

Scientific and technological progress requires the company to rise to a higher stage of development associated with computerization, thus increasing the need for the development of high-quality infrastructure for the production, in which the provision of high-quality workforce becomes a task to be solved primarily through the provision of educational services. Today, therefore, change the requirements to the process of education and educational services market. In order to provide a more efficient operation of the organization, you need to break it down into specific segments that would reflect its specificity. Therefore, business process modeling educational services is a prerequisite for the proper functioning of educational institutions.

#### **Keywords:**

educational services, educational organization, business model.

## АЛГОРИТМ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПРИ ВЫБОРЕ ДЕЛОВОГО ПАРТНЕРА В РАМКАХ ПОСТРОЕНИЯ НОВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ДЕЛОВОГО ПАРТНЕРСТВА

Захарова Раиса Григорьевна, к.э.н., доцент  
Электронный адрес: [raisa207@yandex.ru](mailto:raisa207@yandex.ru)

Ткачук Андрей Николаевич, магистрант  
Пермский национальный исследовательский политехнический университет,  
614000, г. Пермь, ул. Комсомольский проспект, 29  
Электронный адрес: [andreytkachuk1983@gmail.com](mailto:andreytkachuk1983@gmail.com)

В работе описан алгоритм принятия управленческих решений при построении новой бизнес-модели в рамках делового партнерства на примере бизнес-субъекта гостинично-развлекательного центра «ПингвиН». Представлена таблица элементов алгоритма партнерства. Уточнены последующие этапы действий после прогнозирования. Даны выводы, каким образом это повлияет на построение бизнес-модель делового партнерства.

### *Ключевые слова:*

управленческие решения, алгоритм, бизнес-модель, деловое партнёрство.

В работе представлено исследование построения новой бизнес-модели на основе делового партнёрства, где не мало важным фактором является алгоритм принятий управленческих решений. Ранее в научных работах описан бизнес-объект, его подразделения и партнёров, выявили конкурентов; прибегли к SWOT-анализу [1, с. 78] бизнес-субъекта гостинично-развлекательного центра «ПингвиН». Было проведено социологическое исследование на выявление портрета потребителя. Проведена идентификация внешних и внутренних реальных и потенциальных деловых связей и информационных потоков во внутренней и внешней среде ГРЦ «ПингвиН». При построении новой бизнес - модели, будем руководствоваться результатами этого исследования, так как у предприятия есть перспектива [2].

Управленческое решение - важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач [3].

Алгоритм принятия управленческих решений:

1. определить вид экономического показателя, с помощью которого мы идентифицируем нашего делового партнёра;
2. выявить реальные затраты при осуществлении данного делового партнёрства;
3. рассмотреть все возможные варианты экономии при взаимодействии с тем или иным партнёром;
4. рационализация связей – радикальные изменения или преобразования отношений. Стратегическое управленческое решение;
5. определить возможные риски при использовании того или иного варианта экономии. Тактическое управленческое решение;
6. прогнозирование последствий принятия управленческих решений;
7. внедрение управленческого решения;
8. ситуационный анализ после внедрения управленческих решений;
9. корректировка действий.

Специфика бизнес-субъекта подразумевает достаточно большое количество партнеров, в данной таблице будут приведены только несколько участников процесса.

**Элементы алгоритма принятия управленческих решений при осуществлении делового партнёрства**

Этапы алгоритма.	Деловые партнёры.			
	Поставщики водотепло снабжения.	Поставщики алкогольной/безалкогольной продукции.	Поставщики кондитерских изделий.	Туристские агентства, которые занимаются внутренним туризмом, работой на приём.
1.Определить вид экономического показателя	Нормативный	Абсолютные и относительные.	Абсолютные и относительные	Абсолютные и относительные.
2.Выявить реальные затраты	Формируются: тариф плюс объём потребления.	Состоит из закупочная стоимости продукции плюс количество продукта.	Формируется: закупочная цена плюс количество продукции.	Агентское вознаграждение.
3.Варианты экономии	Установка оборудования для экономичного использования воды.	Постоянный поиск новых поставщиков с предложениями на более выгодных условиях.	Поиск новых поставщиков на более выгодных условиях.	Увеличение количества договоров на совместное оказание услуг.
4.Рационализация связей	Собственная скважина, установка своего котла. Сезонное сотрудничество.	Выход на производителя. Отказ от продажи алкоголя, расширение ассортимента безалкогольных напитков.	Налаживание собственного производства.	Составление договора на взаимовыгодных условиях: частота обращений, количество используемых услуг за 1 посещение, налаживание связей с региональными агентствами; совместное участие в социальных проектах.
Этапы алгоритма	Деловые партнёры.			
	Поставщики водотепло снабжения.	Поставщики алкогольной/безалкогольной продукции.	Поставщики кондитерских изделий.	Туристские агентства, которые занимаются внутренним туризмом, работой на приём.
5.Возможные риски	Связаны с техническими нюансами.	Потеря некоторой категории клиентов. Временное снижение выручки.	Низкая окупаемость затрат на необходимое оборудование.	Человеческий фактор. Форс-мажорные обстоятельства. Упущенная выгода.
6.Прогнозирование	Наличие собственной скважины позволит экономить на расходах на воду; налаживание собственного производства чистой воды. Выход на новый сегмент рынка.	Экономия средств на: соблюдении государственных нормативов по реализации алкоголя, исключении необходимого оборудования для хранения алкогольной продукции, экономия средств предприятия.	Выход на новый сегмент рынка. Появление новой услуги с проф. Ориентированием детей и подростков. Привлечение дополнительной аудитории, увеличение прибыли.	Привлечение новых клиентов, увеличение прибыли, расширение географических возможностей – взаимодействия с другими регионами в предоставлении услуг.

После прогнозирования наступает этап принятия управленческого решения, на которое могут повлиять различные нюансы, выбирается самые оптимальные варианты действий, которые принесут максимальный эффект при минимальных затратах времени и средств [4, с. 87]. Далее наступает процесс реализации выбранного действия. По истечению определенного времени необходимо проверить и оценить правильность и актуальность принятых решений с помощью ситуационного анализа.

Принятие управленческого решения процесс непрерывный. Особенно при осуществлении делового партнёрства. Таким образом - этот алгоритм действий - замкнутая система.

Бизнес-модель должна быть всегда настроена на прогресс. Она должна учитывать современные тенденции развития экономики. С учетом постоянного появления новых идей, технологий. Бизнес-модель – это прогрессивная подвижная система синтеза идеи и технологий с их экономическими

результатами направленная на создание новой ценности и извлечение прибыли. Важной частью построения и реализации бизнес-модели является принятие управленческого решения. Это позволит выстроить именно ту систему, которая на данный момент актуальна, т.е. экономически стабильна, гибкая, рациональная, соответствует современным требованиям рыночной экономики.

#### Список литературы

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с. URL: <http://www.aup.ru> (дата обращения: 15.11.2015).
2. Пономарева С.В., Ткачук А.Н. Идентификация информационных потоков во внутренней и внешней среде ГРЦ «ПингвиН». URL: <http://kontentus.ru/wp-content/uploads/2015/11/Пономарева-С.В.-Ткачук-А.Н..pdf> (дата обращения: 06.12.2015).
3. Пирогова Е.В. Управленческие решения. Учебное пособие. Ульяновск :УлГТУ, 2010. 176 с. URL: <http://www.aup.ru> (дата обращения:14.11.2015).

#### ALGORITHM FOR MAKING MANAGEMENT DECISIONS WHEN CHOOSING BUSINESS PARTNERS IN THE FRAMEWORK OF CREATING A NEW BUSINESS MODEL OF BUSINESS PARTNERSHIP

**Тkachuk Andrey Nikolaevich, Graduate student**  
E-mail: [andreytkachuk1983@gmail.com](mailto:andreytkachuk1983@gmail.com)

**Raisa Grigoryevna Zakharova, Candidate of Economic Sciences, associate Professor**  
Perm National Research Polytechnic University,  
614000, Perm, ul. Komsomol prospect, 29  
E-mail: [raisa207@yandex.ru](mailto:raisa207@yandex.ru)

The paper describes the algorithm of making managerial decisions when building a new business model in the framework of a business partnership for example business of the subject of the hotel-entertaining center "Penguin". Presents the table of elements algorithm partnership. Refined subsequent steps after the prediction. Given the findings, how will this affect the building of the business model of business partnership.

#### **Keywords:**

management solutions, algorithm, business model, business partnership.

## ОСОБЕННОСТИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ АЛГОРИТМА ПОСТРОЕНИЯ НОВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ НА ОСНОВЕ ДЕЛОВОГО ПАРТНЁРСТВА

Захарова Раиса Григорьевна, к.э.н., доцент  
Электронный адрес: [raisa207@yandex.ru](mailto:raisa207@yandex.ru)

Ткачук Андрей Николаевич, магистрант  
Пермский национальный исследовательский политехнический университет,  
614000, г. Пермь, ул. Комсомольский проспект, 29.  
Электронный адрес: [andreytkachuk1983@gmail.com](mailto:andreytkachuk1983@gmail.com)

В работе подробно описан алгоритм построения новой бизнес – модели на основе делового партнёрства, представляющий собой последовательность необходимых действий. Дано авторское определение понятия бизнес-модели, описана суть делового партнёрства как явления, его полярная классификация. Выявлено несколько парадоксов: возможность осуществлять деловые взаимоотношения в конкурентной среде; материальный и нематериальный аспект взаимовыгодных отношений. Новизной статьи является рассмотрение авторского подхода к наименованию партнёрских групп. Большое внимание уделяется аналитической деятельности как важного этапа алгоритма построения бизнес-модели.

### *Ключевые слова.*

бизнес-модель, деловое партнёрство, алгоритм построения бизнес-модели, бизнес-субъект, внутренний и внешний анализ бизнес-среды, экономические факторы и показатели, ценность.

При изучении и анализе тенденций современного бизнес-пространства мы пришли к выводу, что многие понятия и явления претерпевают концептуальные изменения. Для научного обсуждения представлено наше видение такого понятия как бизнес-модель в аспекте делового партнёрства и её роль в процессе достижения бизнес-субъектом экономической стабильности и прогрессивного развития. Поставлена задача проследить как «базисные» понятия трансформируются в концептуально расширенный спектр явлений. Нас заинтересовала характеристика и позиции бизнес-моделирования, представленные научному сообществу Стрекаловой Н.Д. [1, с. 96].

Изучая теорию, концепцию и парадигму бизнес-модели мы выделили для себя следующие моменты:

- на построение бизнес-модели влияет внутренняя ситуация бизнес-системы и внешняя экономическая среда, в которой действует бизнес-субъект;
- ключевым элементом бизнес-модели является ценность и все процессы, направленные на ее создание;
- мы выявили, что кроме внутренних и внешних аспектов на построение бизнес-модели влияют временные, количественные и качественные элементы.

Г. Чесбро утверждает: «Бизнес-модель – это стыковка идеи и технологии с их экономическими результатами» [2, с. 34–36]. Это утверждение мы использовали как базис для нашей работы. Тем не менее, изменившаяся экономическая ситуация потребовала уточнения и обоснований других аспектов и граней этого определения. Бизнес-модель должна быть всегда настроена на прогресс, учитывать все современные тенденции развития экономики. В бизнес - пространстве постоянно появляются новые идеи, технологии и ценности. С учетом этого, мы формулируем свое определение: бизнес-модель – это прогрессивная подвижная система синтеза идеи и технологий с их экономическими результатами, направленная на создание новой ценности и извлечение прибыли, делая акцент на качество подвижности и изменяемости элементов модели, с обязательной ориентацией на новые проекты. Новые проекты, обеспечивающие появление новых ценностей не могут быть реализованы в замкнутой экономической среде, т.к. их использование и дальнейшее функционирование может на себе использовать влияние конкурентных воздействий. Поэтому мы в систему функционирования бизнес-модели на уровне управления вводим принцип делового партнерства.

Деловое партнёрство возникает как позитивный принцип в связи с тем, что, вакуума в рыночных отношениях быть не может. Другой вопрос – кого мы считаем партнёром и каким он должен быть? Есть ли надобность в укреплении тех или иных деловых отношений или экономически выгодно их «рассеять»? Для этого необходимо, для начала, понять саму суть делового партнёрства.

В словаре «бизнес-партнёрство – трактуется как взаимодействие двух или более юридических или физических лиц для совместной выгоды, которая достигается путем получения материальных благ» [3]. Изучая исследования в этой области было выявлено, что определений данного термина достаточно много. Проведя анализ оптимального количества научных работ, мы увидели схожесть во мнениях авторов и уловили концептуальное единomyслие в научных рассуждениях на данную тему [4, с. 99–101].

Мы выявили, что сама суть делового партнерства как явления предполагает взаимовыгодное, взаимозависимое содействие двух или нескольких сторон, цель которого – достижение конкретных (запланированных) результатов - коммерческих или некоммерческих, всё зависит от рода совместной деятельности.

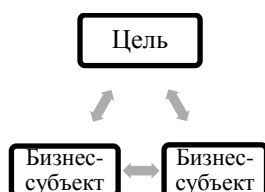


Рис. 1. Деловое содействие объектов

Решение задачи по поиску делового партнёра – это актуальная проблема, которую приходится часто решать современным организациям производящим товар/услугу. Рассматривая деловое партнёрство в рамках построения бизнес - модели, мы использовали следующие полярные классификаторы: внутренние - внешние, конкурентные - неконкурентные, стратегические – тактические предложенные Поздняковым В.П. [5, с. 167–174]. Такое деление позволило систематизировать конкретные связи реальной бизнес-модели деятельности ООО ГРЦ «ПингвиН».

Таблица 1

#### Классификация делового партнёрства по полярным признакам

Классификация делового партнёрства по полярным признакам	Структурирование связей ООО ГРЦ «ПингвиН»
Внутренние	Связи технологического характера реализации
Внешние	Связи адаптационные в рыночном поле взаимодействия
Конкурентные	Исключение повторяющихся видов деятельности
Неконкурентные	Связи с государственными органами управления
Стратегические	Связи по расширению инновационных направлений
Тактические	Рационализация взаимодействия на основе изменения доходности деятельности

На основании структурирования связей для бизнес-системы ООО ГРЦ «ПингвиН» мы пришли к выводу, что деловое партнёрство как явление должно рассматриваться гораздо шире. Деловое партнёрство возможно и в конкурентной среде и с государственными муниципальными предприятиями, и с поставщиками, и даже с потребителями.

Деловое партнерство на современном этапе может иметь не только материальный, но и нематериальный аспект. Заметим, что данный парадокс возник именно на современном этапе бизнес – процессов. Изменение концептуального отношения к деловому партнёрству в наше время привело это явление к некоторым метаморфозам.

Выбирая партнёра мы руководствуемся рациональностью, обоснованностью, надёжностью, что в любом случае приносит доход при минимальных затратах и рациональном использовании ресурсов своих и делового партнёра. Кроме того, зная, что деловое партнёрство может быть постоянным или временным, мы расширяем количество «участников» этого процесса.

Нами предлагается рассмотреть новый, авторский подход к наименованию партнерских групп:

- конкурент-партнёр;
- муниципальный партнёр;
- поставщик-партнёр;
- госструктура-партнёр;
- участник внутреннего процесса – партнёр.

Для того чтобы приступить к формированию новой бизнес-модели, необходимо провести тщательный анализ ситуации внутри бизнес-субъекта и изучить особенности внешней экономической среды. Первый шаг стандартен: производим мониторинг состояния бизнес-объекта, для того чтобы понять действует бизнес-модель или нет. Далее, изучаем реакцию потребителя, партнёров, сотрудников и выявляем сильные и слабые стороны происходящих процессов в рамках выстроенной модели. Пошаговые рекомендации даны в работе Пинье И., Остервальдера А., Кларка Т. - предлагают алгоритм индивидуального восхождения по карьерной лестнице [6, с. 44-52]. Наша задача заключается в укреплении занимаемой нише рынка, что нельзя сделать индивидуально, но возможно командным взаимодействием.

Для полной картины возможных действий в нашей бизнес-модели уточняется сам алгоритм создания бизнес-модели. Алгоритм – это, по сути, последовательность необходимых действий, где основное внимание должно уделяться деловому партнёрству.

Первая очередь отводится проведению внутреннего и внешнего анализа среды бизнес-субъекта, для которого эта бизнес-модель строится.

Внутренний анализ мы проводим для того, чтобы увидеть, как налажена деятельность организации внутри. Это позволит раскрыть внутренний потенциал бизнес-субъекта. Узнать сильные и слабые стороны предприятия. Посмотреть под другим углом на ресурсную базу, решить в каком звене предприятия, и на каком этапе деятельности необходимо подключать тех или иных партнёров, какова будет их роль в создании ценности, какие новые технологии необходимо внедрить для рационального распределения средств, уменьшения затрат и улучшение качества сервиса.

Одновременно мы анализируем состояние внешней среды, где осуществляет свою деятельность наш бизнес-субъект: особенность экономической ситуации в целом, картина потребителя, конкурентная среда, партнёрские отношения и т.д.

При изучении внутренней и внешней среды мы опираемся на экономические факторы и показатели. Они позволят нам увидеть картину реальной ситуации, в которой находится бизнес-субъект в режиме «здесь и сейчас», и, исходя из этого, сделать выводы. Важно выделить какие именно группы известных нам показателей являются основными, а какие второстепенными, какие факторы будем учитывать.

Во-вторых, на основании полученных результатов мы намечаем пути стратегического и тактического развития. Нам необходимо понять соответствует ли состояние бизнес-субъекта современным требованиям экономики. Обладаем ли мы достаточными ресурсами, активами, чтобы заняться построением и внедрением новой бизнес-модели? И в чём заключается её уникальность? Что мы должны сделать для того, чтобы новая ценность вышла на рынок после внедрения нашей бизнес-модели и принесла доход?

Третьим этапом алгоритма мы определяем создание бизнес - модели на основе делового партнерства. Мы начинаем выявлять необходимые связи, которые позволят нам достичь нашей цели. Здесь в системе взаимоотношений привлекаются не только «классические» партнёры, но и поставщики, муниципальные и властные структуры, конкуренты и даже, в некоторой степени клиенты. Выявлен парадокс, что клиенты в лице, например, муниципальных учреждений так же могут являться одновременно и партнёрами. Причём и на короткий срок и на продолжительное время, если речь идёт о долгосрочных совместных проектах. Кроме того, мы выявили, что в современных бизнес-условиях вполне возможно сотрудничество с конкурентами. Для участия в проекте объединяются два конкурирующих бизнес-субъекта для достижения определённой цели и извлечения прибыли. Даже если это происходит на короткий срок, всё равно данное явление называется партнёрством. Проявляется второй парадокс, продиктованный современными тенденциями рынка. Парадокс состоит в том, что и конкуренты могут стать партнерами. Соответственно, главный упор при анализе и разработке нужно делать именно на эти аспекты. Таким образом, этот этап алгоритма позволит выполнить основную задачу – отыскать деловых партнёров, найти с ними точки соприкосновения, просчитать взаимную выгоду, рационально распределить ресурсную базу друг друга и выстроить актуальные отношения.

Четвертым этапом является непосредственное внедрение созданной бизнес-модели на предприятии. В данном аспекте действий мы осуществляем наши новые планы:

- процесс налаживания отношений со всеми выявленными группами партнёров;
- распределение степени участия партнёров в системе;
- постановка целей и решение совместных задач;
- постановка целей и решение задач внутри предприятия;
- налаживание и модернизация технической части структуры, если таковые требуются;
- кадровые перестановки, изменение качества и количества персонала;
- внедрение новой ценности на рынок (уникальное торговое предложение).

Пятый этап. Чтобы проверить правильность и актуальность выстроенной бизнес-модели необходимо время. Перед тем как внедрять бизнес-модель в действие, мы на предварительном аналитическом

этапе зафиксировали базисные показатели состояния бизнес-субъекта. Эти замеры пригодятся нам для того, чтобы утвердиться в правильности выбранных действий, устранить существующие недостатки, если таковые будут присутствовать, просчитать дальнейшие шаги, внести корректировки в процесс. Таким образом, мы подошли к той части алгоритма, когда бизнес-модель была внедрена и просуществовала определенное время. Мы снова проводим аналитику состояния бизнес-субъекта. Сверяем старые и новые показатели, которые взяли за базис, смотрим как те или иные факторы оказывают, или уже не оказывают влияние на деятельность нашей организации. И, в конечном итоге мы должны получить ответ на главный вопрос – созданная нами новая ценность, ради которой и внедрялась данная бизнес-модель, стала ли ценностью для потребителя и принесла ли прибыль бизнес-субъекту? Какую роль сыграло в этом процессе выстроенное нами деловое партнёрство? Какие экономические факторы и показатели свидетельствуют об успешности нашей бизнес-модели, где важная роль отведена бизнес-партнёрству? Расчленение действий на этапы представлено на рис. 2.

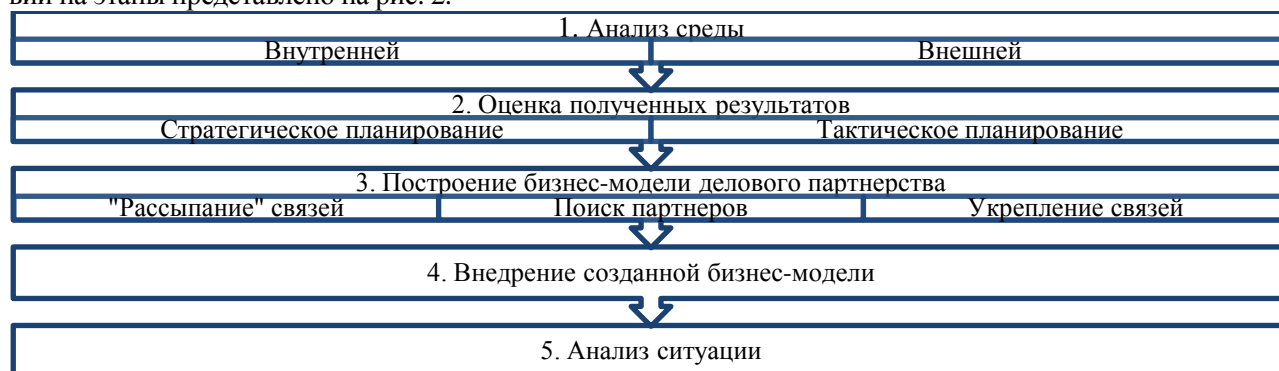


Рис. 2. Алгоритм создания бизнес-модели

Используя данный алгоритм, создается бизнес-модель, которая будет отвечать современным требованиям экономики, позволит рационально использовать ресурсы, раскрыть в полной мере ценность делового партнёрства, наметить перспективы деятельности нашего предприятия, спрогнозировать результаты, внедрить новую ценность и извлечь желаемую прибыль.

#### Список литературы

1. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И.Герцена. 2009. N 92. 104 с.
2. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент. М.: Поколение, 2008. 352 с.
3. Сулакшин С. С. Теория и феноменология успешности сложной социальной системы / С.С. Сулакшин. М.: Науч. эксперт, 2013. 232 с.
4. Поздняков В.П. Психологические отношения субъектов совместной жизнедеятельности//Знание. Понимание. Умение. 2013. № 1. 215 с.
5. Пинье И., Остервальдер А., Кларк Т. Твоя бизнес-модель. Системный подход к построению карьеры. М.: Изд. - Альпина Паблишер, 2014. 258 с.

#### FEATURES OF THE DEFINITION OF THE ALGORITHM FOR CONSTRUCTING A NEW BUSINESS - A BUSINESS MODEL BASED ON PARTNERSHIP

Raisa Grigoryevna Zakharova, Candidate of Economic Sciences, associate Professor,  
E-mail: [raisa207@yandex.ru](mailto:raisa207@yandex.ru)

Tkachuk Andrey Nikolaevich, graduate student  
Perm National Research Polytechnic University,  
614000, Perm, ul. Komsomol prospect, 29  
E-mail: [andreytkachuk1983@gmail.com](mailto:andreytkachuk1983@gmail.com)

In the work described in detail the algorithm for constructing a new business model based on business partnership, representing the sequence of necessary actions. Given the author's definition of business models, described business partnership the essence of the phenomenon, its polar classification. Identified several paradoxes: the ability to carry out business relationships in a competitive environment; material and immaterial aspects mutually beneficial relationships. The novelty of this article is to review the author's approach to the identity of the partner groups. Great emphasis is placed on analytical activities as an important stage of the algorithm for constructing the business model.

#### Keywords:

business model, business partnership, an algorithm for constructing business models, business entity, internal and external analysis of the business environment, economic factors and indicators, a value.



## ВЫЗОВЫ ДЛЯ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА И BPM-СИСТЕМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

**Карлинский Вадим Львович, к.т.н., доцент**  
Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15  
Электронный адрес: 4vadim@mail.ru

За последние несколько лет в управлении бизнесом произошли серьезные изменения, которые значительно влияют на поведение его участников: клиентов, партнеров, поставщиков, конкурентов и т.п. В результате происходит не просто расширение подходов к управлению бизнес-процессами, но реальная смена взглядов на происходящие изменения, согласно которым бизнес-процессы должны быть не столько совершенными и оптимальными, сколько гибкими, быстро перенастраиваемыми, устойчивыми к внешним воздействиям. При этом ИТ-решения должны обеспечивать необходимую гибкость и быструю перенастройку бизнес-процессов. К сожалению, традиционные ИТ-решения, например системы ERP класса, с трудом позволяют это сделать. За последние годы были разработаны новые концепции, прежде всего BPM, которые помогут компаниям быстро адаптироваться к изменениям рынка и более эффективно использовать открывающиеся возможности для повышения результативности бизнеса.

### *Ключевые слова:*

управление бизнесом, управление бизнес-процессами, информационные технологии управления предприятием, концепция BPM.

В эффективной работе предприятий ключевую роль играют информационные технологии. Долгое время автоматизация управления ассоциировалась с системами управления ресурсами предприятия (ERP-системами). Но практика показала, что такие системы, ориентированные на управление операциями, не всегда удобны для задач тактического и стратегического характера. С другой стороны, параллельно ERP развивались аналитические системы, предназначенные для задач планирования, бюджетирования, формирования и анализа финансовой и управленческой отчетности.

На рубеже XX и XXI столетий сформировалось принципиально новое направление как методологическое и технологическое объединение аналитических систем, получившее название «управление эффективностью бизнеса», или, по-английски, BusinessPerformanceManagement, BPM.

В общих чертах, BPM – это целостный, процессно-ориентированный подход к принятию управленческих решений, направленный на улучшение компании оценивать свое состояние и управлять эффективностью своей деятельности на всех уровнях путем объединения владельцев, менеджеров, персонала и внешних контрагентов в рамках общей интегрированной среды управления.

Иногда BPM образно называют «thenextbigthing» («следующее большое дело»), имея в виду то, что по масштабу решаемых задач и влиянию на процессы корпоративного управления BPM-системы уместно сравнить с ERP-системами, важность и необходимость которых сегодня не подвергается сомнению.

Концепция BPM сама по себе не является управленческой методологией. BPM – это подход, своего рода механизм, который опирается на существующие теории и методы управления и приводит их в действие в соответствии с учетом особенностей конкретного предприятия. При этом BPM не только вовлекает управленческие теории и методы в практику корпоративного управления, но и стремится увязать их в единый комплекс, основываясь на глубоком осознании задач компании и движущих сил бизнеса. Таким образом, BPM создает управленческую среду, которая позволяет быстро осваивать и эффективно использовать уже существующие методы управления, а именно – те, которые на текущий момент являются наиболее эффективными с точки зрения глобальных целей компании.

Что касается BPM как информационной системы, то она не заменяет системы транзакционного типа (ERP и другие). Наоборот, BPM-системы дополняют транзакционные системы. Это происхо-

дит, прежде всего, за счет более эффективного использования данных транзакционных систем, а также обратной связи, когда данные в транзакционных системах обновляются под воздействием BPM-систем.

В основе концепции BPM лежит идея классического цикла управления бизнес-процессами «планируй – делай – контролируй – воздействуй» (стандартный цикл PDCA: Plan – Do – Check – Act). Все начинается с постановки целей бизнеса, затем формируется стратегия, происходит планирование и в результате операционной деятельности, которая реализуется через бизнес-процессы, достигаются определенные результаты. Контроллинг – учет и анализ достигнутых результатов – отвечает на вопрос: насколько достигнутые результаты отличаются от целевых?

Практика использования ранее известных методологий управления бизнес-процессами, основанных на описанном выше цикле управления, привела к тому, что бизнес-процессы стали более структурированными и стандартизованными, ими научились легко управлять. Такие процессы могут быть легко проконтролированы, они также являются первоочередными кандидатами на автоматизацию.

Интерес к BPM устойчиво растет в течение нескольких последних лет. Связано это с тем, что BPM как подход к управлению относительно независим от экономических циклов. В благоприятные для предприятия времена BPM позволяет ответить на вопросы где найти возможности для роста и развития и как реализовать эти возможности. В трудные времена компании ищут пути сокращения издержек, и тогда методы BPM оказываются критически важными, так как способны помочь сфокусироваться на сокращении затрат в тех местах, где это не нанесет ущерб основному бизнесу.

Но жизнь не стоит на месте, и за последние несколько лет в управлении бизнесом произошли довольно серьезные изменения, которые значительно влияют на поведение участников рынка: клиентов, партнеров, поставщиков, конкурентов и т.п. В результате происходит не просто расширение подходов к управлению бизнес-процессами, но и реальная смена парадигмы, согласно которой бизнес-процессы должны быть не столько совершенными и оптимальными, сколько гибкими, быстроперенастраиваемыми, устойчивыми к внешним воздействиям[1].

Эти изменения вызваны несколькими факторами:

- **Изменчивость экономической среды** – глобализация мировой экономики, повышение динамичности бизнеса и усиление конкуренции приводят к изменению правил, которые применялись десятилетиями, клиенты становятся более разборчивыми, появляются новые конкуренты, предлагающие новые решения;

- **Мировая экономическая ситуация** – кризисные явления и сложные экономические условия привели к повышению внимания к эффективности и затратам, к еще большему усложнению конкурентного и рыночного ландшафта;

- **Возросшая скорость изменений** – драматически выросла динамика бизнеса, повысились требования к скорости вывода продукции на рынок;

- **Необходимость обеспечения устойчивости при радикальных изменениях** – возросли требования к способности компаний к серьезным неожиданным внешним воздействиям и умению восстанавливать бизнес после них. Несколько событий последних лет показали, что отлично выстроенные, супер оптимальные бизнес-процессы страдают больше всего и оказываются неработоспособными при резко изменившихся условиях. Системы управления, нацеленные на минимизацию отказов и брака, не справлялись с последствиями серьезных внешних воздействий и адаптаций бизнес-процессов к ним. Эти последствия заставляют компании пересматривать свои политики в области управления рисками и планы реагирования на них, а также приоритеты в управлении бизнес-процессами. В результате цели управления процессами смещаются от выжимания дополнительных процентов эффективности из существующих бизнес-процессов (businessprocessexcellence) к созданию механизмов, позволяющих быстро и гибко менять процессы под новые условия (businessprocessresilience);

- **Усиление требований регуляторов** – правила игры на региональных и глобальных рынках меняются в результате существенного усиления роли государственных и отраслевых регуляторов – как национальных, так и международных;

- **Появление новых инструментов управления** – сообщения о новых концепциях, методах и моделях управления появляются с завидной регулярностью. Не секрет, что многие из таких «инноваций» на поверку оказываются замаскированными маркетинговыми компаниями. Но встречаются и действительно ценные идеи, и подходы, практическое применение которых сулит значительные экономические выгоды, среди них можно отметить управление по ключевым показателям эффективности, функционально стоимостное управление, теория ограничений (управление по узким местам) и

некоторые другие. Не использовать такие инструменты управления, эффективность которых признана и уже неоднократно доказана, - непозволительная роскошь, все они должны быть органично встроены в целостный механизм корпоративного управления;

- **Новые технологические возможности** – современный взгляд на корпоративное управление существенно отличается от традиционного, если раньше границы управления соответствовали границам предприятия (при этом все, что находилось за границей, считалось внешней средой), то сегодня все чаще говорят об управлении цепочками, вдоль которых создается добавочная стоимость (value-added chains). Практическое применение такого подхода до недавних пор ограничивалось возможностями корпоративных информационных систем: они были недостаточно открытыми, интеграция оставляла желать лучшего, а форма представления информации далеко не всегда способствовала принятию решений. В настоящее время, за счет развития информационных технологий, эти противоречия сняты;

- **Технологические инновации** – усиление влияния технологий социальных сетей, мобильные технологии, облачные вычисления и инструменты обработки сверхбольших массивов данных взаимно усиливая друг друга, формируют новые бизнес-сценарии и бизнес-модели.

Безусловно, принципы, методологии и практики в управлении бизнес-процессами должны учитывать эти тенденции. Это ведет не просто к расширению подходов к управлению бизнес-процессами, а к реальной смене парадигмы. Изменения в управлении бизнес-процессами происходит по трем основным направлениям:

1. **Расширяется набор факторов, которые необходимо учитывать при управлении бизнес-процессами.** В среду, называемую бизнес-процессом, добавляются новые факторы. Существенно большую роль стали играть коллективная работа, социальные взаимодействия, реализация инновационных идей и управление инновациями. Требуется более глубокая аналитика для оперативного анализа бизнес-процесса и более быстрого принятия решений.

2. **Обеспечение баланса между стандартизацией процесса и его инновационностью.** Смещаются приоритеты в управлении бизнес-процессами: на смену стандартизации и жесткому контролю приходит обеспечение баланса между контролем над процессом и инновационным развитием. Слишком высокая стандартизация и зарегламентированность могут вызвать стагнацию в компании, а слишком низкая – спровоцировать хаос и потерю управляемости. Разумеется, бизнес-процесс должен быть контролируемым и выполняться в соответствии со стандартами и регламентами, по принятым процедурам. Однако, когда появляется новая идея и ее надо реализовать, очень часто приходится отступать от принятых регламентов. Новые идеи предполагают выполнение каких-то новых действий, создание новых видов документов и данных, вовлечение в процесс новых участников, что не предполагается существующими регламентами, поэтому приходится идти на нарушение регламентов. Динамичность изменения внешней среды привела к тому, что важность вопроса нахождения баланса между стандартизацией и развитием резко возросла. Чтобы найти оптимальный баланс и чтобы «отступление» от регламентов, связанное с внедрением инновации, не привело к потере управляемости, необходимы инструменты (организационные и технологические), которые бы позволяли «на лету» перестраивать процесс и перенастраивать ИТ-приложения, обучать участников процессов работать с учетом проведенных изменений.

3. **Включение в управление других типов процессов.** Далеко не каждый бизнес-процесс «готов» к тому, чтобы быть структурированным и регламентированным. По оценке аналитиков Gartner, до 60% процессов в организации являются неструктурированными, невидимыми и не регулируемы правилами. Те процессы, которые по своей природе не поддавались регламентации и стандартизации, раньше исключались из области рассмотрения технологии управления процессами. Но за последние несколько лет их значимость в бизнесе заметно выросла, и встал вопрос об их управлении и контроле.

Автор работы [1] выделяет три таких «новых» типа процессов:

- **Динамические процессы**, или процессы «по целям» - это процессы, ориентированные на выполнение конкретных целей, ход которых зависит от наступления тех или иных событий, либо выполнения или невыполнения бизнес-правил. Перестраиваясь динамически в зависимости от обстоятельств, такие процессы позволяют достаточно эффективно достигать поставленных целей;

- **«Теневые» процессы** – это скрытые и «спрятанные» работы, которые неявным образом склеивают и интегрируют отдельные функции, операции, процедуры в рамках процессов. Они редко описываются и регламентируются, но играют немаловажную роль в управлении. Нередко «теневые» процессы – это альтернатива «официальным» процессам. Они возникают, во-первых, из-за того, что «официальные» процессы нечетко определены или не донесены до участников процесса или их цен-

ность не очевидна. А во-вторых, часто надо быстро принять решение, а «официальным» путем решения принимаются медленно. Также «официальные» процессы слишком негибки, тогда как «теневые» иногда дают большую адаптивность к внешним условиям;

- **Неструктурированные процессы** – это процессы, в которых последовательность контактов и взаимодействий меняется всякий раз при выполнении процесса. Они часто включают коллективные работы в стиле adhoc (то есть «по ситуации») и принятие решений в том же стиле. Именно в процессе такой неструктурированной работы, коллективных мозговых штурмов, импровизаций рождаются инновационные идеи, и это – ключевой момент и основа для многих критически важных начинаний в бизнесе. Управление такими неструктурированными процессами, как правило, представляет большую сложность – ими никто не занимается, но они являются кладезем неиспользованных возможностей для повышения результативности бизнеса.

Итак, управление бизнес-процессами должно соответствовать самой главной тенденции в бизнесе – резкому росту скорости изменений. Из этого следуют требования к организации и ИТ-поддержке процессов:

- процессы должны быть не столько совершенными и оптимальными, сколько гибкими, быстро перенастраиваемыми, устойчивыми к внешним воздействиям и способными быстро восстанавливаться после стрессов;

- ИТ-решения должны не только реализовывать определенную функциональность, но и обеспечивать эту самую гибкость и быструю перенастройку бизнес-процессов.

Таким образом, эволюция, как управленческих технологий, так и поддерживающих их ИТ-решений в соответствии с описанными выше новыми требованиями, привела мировое бизнес-сообщество к созданию особого класса систем управления – системам управления эффективностью бизнеса – BusinessPerformanceManagement, BPM. Необходимо еще раз подчеркнуть, что отдельные элементы BPM использовались и ранее, но до недавних пор существовали изолировано друг от друга.

Что же такое системы класса BPM? BPM-системы – это инструменты, поддерживающие исполнение бизнес-процессов, контроллинг их ключевых показателей на соответствие стратегическим установкам, принятие решений, мониторинг событий, коллективную работу. Они отвечают за оркестрирование потоков работ, проходящих через различные приложения и исполнителей, то есть за скоординированное выполнение функций/или операций сотрудниками или системами в соответствии с заданными маршрутами. Это позволяет связать приложения и исполнителей, автоматизировать ручную работу и тем самым заполнить разрывы в процессах. Это также помогает придать большую уникальность бизнес-процессам, что особенно важно, если через эти бизнес-процессы реализуются конкурентные преимущества компании.

С точки зрения внутренней архитектуры системы класса BPM состоят из трех основных компонентов:

1. Движок workflow, который реализует исполнение процесса;
2. Средства интеграции в виде шины ESB (EnterpriseServiceBus), через которую подключаются различные функциональные системы для выполнения тех или иных задач в рамках бизнес-процесса;
3. Средства аналитики (BusinessIntelligence или ProcessIntelligence) для сбора, анализа и представления информации о ходе выполнения бизнес-процесса и его показателях.

На все вызовы текущего момента, о которых шла речь выше, системы класса BPM отвечают соответствующим образом, а именно: они имеют в своем составе средства для описания и автоматизации процессов различных типов (как структурированных, так и не структурированных), поддерживают их гибкость и адаптивность, имеют средства для сбора расширенной аналитики по процессам, оперативно рассчитывают значения ключевых показателей, имеют средства для перестраивания приложений «на лету», причем не силами ИТ-специалистов, а прежде всего силами бизнес-пользователей.

BPM-системы – ключевая технология и инструментарий в инновационных процессах. При внедрении инноваций скорость – критический фактор успеха. Поэтому для автоматизации процессов, связанных с реализацией инновационных идей и выводом инновационных продуктов и услуг на рынок, необходимо использовать средства, позволяющие делать это очень быстро и недорого. И не только создавать приложения, но еще и оперативно менять их по мере того, как приходит понимание, как этот инновационный процесс лучше выполнять. Ведь не всегда процесс, связанный с реализацией инновационной идеи, складывается сразу. Поэтому первые варианты его реализации будут меняться, совершенствоваться, и BPM-системы позволяют это легко делать.

### Список литературы

1. Каменнова М.С. Смена парадигмы в управлении бизнес-процессами и подходах в их автоматизации //InformationManagement, 2014, Специальный выпуск. С. 1–44.

### THE ISSUE OF LIMITED ERP-SYSTEMS AS SYSTEMS OF CORPORATE GOVERNANCE

**Karlinskiy Vadim Lvovich, Ph. D, assistant professor**  
**Perm State University,**  
**614990, Perm, Bukireva st., 15**  
**E-mail: [4vadim@mail.ru](mailto:4vadim@mail.ru)**

Recently been made significant investments in enterprise resource planning (ERP) as a single universal tool for improving the efficiency and competitiveness of business. This article discusses the problems inherent in this technology, which are prerequisites for the transition to a different class systems-business performance management (BPM).

#### ***Keywords:***

business efficiency, information system of enterprise management, enterprise resource planning, ERP, BPM system.

## ИССЛЕДОВАНИЕ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ, БУХГАЛТЕРСКОЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРИБЫЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Котова Ксения Юрьевна, к.э.н., доцент  
Электронный адрес: k.kotova@bk.ru

Шулепова Дарья Александровна, студент  
Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15  
Электронный адрес: darya\_shulepova@bk.ru

В статье исследованы экономический и бухгалтерский подходы к определению понятия прибыли. Выделена новая категория, возникшая в результате развития управленческого учета – «управленческая прибыль», предпринята попытка ее идентификации. Обозначена необходимость продолжения изучения данного явления.

### *Ключевые слова:*

прибыль, бухгалтерская прибыль, экономическая прибыль, управленческая прибыль.

В условиях появления новых подходов к устойчивому развитию предприятия категория «прибыль» выходит на передний план. Стремление к ее получению ориентирует товаропроизводителей на увеличение объема производства продукции и, одновременно, снижение затрат на производство. При развитой конкуренции этим достигается не только цель предпринимательства, но и удовлетворение общественных потребностей.

С развитием менеджмента и управленческого учета как его необходимого инструмента, возникает необходимость изучения такого понятия, как управленческая прибыль.

Начнем с того, что понятием «прибыль» оперируют постоянно, причем, часто не задумываясь о смысловом его содержании; более того, нередко прибыль олицетворяется с денежными средствами. Так, обсуждая варианты использования большой прибыли, показанной в годовой отчетности, директор часто предлагает воспользоваться ей и приобрести новое оборудование за счет прибыли, на что главный бухгалтер отвечает: «Прибыли-то много, денег нет». Иными словами, в системе экономических категорий прибыль являет собой одно из самых распространенных и вместе с тем далеко не всегда адекватно трактуемых понятий [3].

Можно сказать, что понятие прибыль развивалось в своем направлении и имело разные подходы, но в конечном итоге это разница между доходами и расходами [4,5]. Для отражения понятия «прибыль» существовало несколько подходов, которые свелись к двум основным (рис. 1).

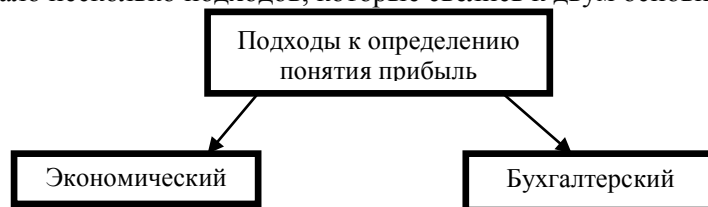


Рис. 1. Два подхода к определению понятия «Прибыль»

Данные подходы можно рассматривать как базовые. Суть первого — в исчислении прибыли по результатам изменения чистых активов фирмы; суть второго — в ее расчете как разницы между доходами и затратами (расходами) фирмы, относимыми к отчетному периоду [6, 7]. На самом деле оба эти подхода известны бухгалтерам и рассматриваются в рамках соответственно статического и динамического учетов [3].

Итак, в соответствии с экономическим подходом, прибыль — это прирост капитала собственников фирмы (за исключением операций по преднамеренному его изменению), имевший место в отчетном периоде и проявляющийся в увеличении ее активов за минусом обязательств (см. табл. 1).

## Обобщение экономических подходов к понятию «прибыль»

Автор	Понятие прибыли
А. Смит [6]	Прибыль — приращение богатства
Д.Рикардо [6]	Прибыль — избыток стоимости над заработной платой
К.Маркс [6]	Прибыль определяется как превращенная форма прибавочной стоимости
А.Маршалл [6]	Прибыль — это доходы различных групп населения
И. Фишер [6]	Запас богатства, существующий в каждый конкретный момент времени, называется капиталом, а поток генерируемых им выгод (benefits) за данный промежуток времени называется прибылью
Й.Шумпетер [6]	Прибыль — это часть средств, остающаяся свободной после покрытия всех издержек
Пол Э. Самуэльсон и Вильям Д. Нордхаус [6]	Прибыль — это остаточный доход, равный общим доходам минус общие расходы
Ф.Найт [6]	Прибыль — это вознаграждение бизнесмена за работу, за расходование его предпринимательских способностей, за то, что он оплатил и собрал вместе трудовые, природные и капитальные факторы производства
А.Бабо [2]	Прибыль — разница между доходами и эксплуатационными расходами
Дж. Хикс [2]	Прибыль индивидуума есть максимальная величина, которую он может использовать на потребление в течение любого периода, оставшись при этом столь же богатым в конце периода, как он был на его начало

На основании анализа определений можно сделать вывод, что понятие экономической прибыли берет начало в XVI в., со временем получая развитие. И на сегодняшний день можно выделить, что сутью экономической прибыли является исчисление прибыли по результатам изменения чистых активов фирмы.

В основе бухгалтерского учета лежат факты хозяйственной жизни. Следовательно, бухгалтер предпочитает оперировать не тем, что «может быть», а тем, что «есть, имеет или имело место». Вполне логично, что он исчисляет прибыль как превышение совокупных доходов над совокупными затратами, а более строгое определение таково: «Прибыль бухгалтерская есть положительная разница между доходами предприятия, понимаемыми как приращение совокупной стоимостной оценки его активов, сопровождающееся увеличением капитала собственников предприятия, и его затратами (расходами), понимаемыми как снижение совокупной стоимостной оценки активов, сопровождающееся уменьшением капитала собственников предприятия, за исключением результатов операций, связанных с преднамеренным изменением этого капитала» [3]. В зависимости от того, какой подход и какие оценки выбраны, числовое значение прибыли может отличаться (см. табл. 2).

Таблица 2

## Основные отличия экономической прибыли от бухгалтерской прибыли

Экономическая прибыль	Бухгалтерская прибыль
Прирост капитала собственников фирмы, имевший место в отчетном периоде и проявляющийся в увеличении ее чистых активов, исчисляемых как капитализованная стоимость будущих чистых поступлений за минусом обязательств	Положительная разница между доходами предприятия, понимаемыми как приращение совокупной стоимостной оценки его активов, сопровождающееся увеличением капитала собственников предприятия, и его затратами (расходами), понимаемыми как снижение совокупной стоимостной оценки активов, сопровождающееся уменьшением капитала собственников предприятия, за исключением результатов операций, связанных с преднамеренным изменением этого капитала
Исчисляется по прогнозным рыночным оценкам	Исчисляется по фактическим оценкам
Оценка активов фирмы с помощью метода капитализации величины ожидаемых чистых потоков	Исчисляется по фактическим признанным доходам и затратам фирмы, имевшим место в отчетном периоде
Изменение рыночной капитализации фирмы	

Таким образом, экономический подход к определению понятия прибыль очень привлекателен, он весьма логичен и оправдан по существу, но и исключительно субъективен, так как основывается на прогнозных оценках будущих денежных потоков. Оказывается, несмотря на очевидную привлекательность подобных оценок, равно как и так называемых рыночных оценок, их необдуманное или, напротив, предвзятое применение может иметь весьма печальные последствия.

Можно утверждать, что степень достоверности прибыли бухгалтерской все же выше по сравнению с прибылью экономической. Именно, с практической точки зрения ориентация на экономическую прибыль в рутинных периодически повторяющихся расчетах не представляется разумной:

слишком велико влияние фактора субъективности, который и так играет весьма значимую роль в текущем бизнесе. Вместе с тем и бухгалтерская прибыль не может рассматриваться как абсолютно достоверный показатель, поскольку в зависимости от ряда факторов в рамках бухгалтерии значение прибыли может быть исчислено по-разному. Действительно, используя тот или иной метод оценки запасов, списываемых на себестоимость продукции, можно получить большее или меньшее значение прибыли. Иными словами, в зависимости от того, как устанавливается критерий достоверности (т. е. что считать достоверным, а что нет), какие условности приняты при исчислении конечного финансового результата, какие методы учета считаются целесообразными к применению, значение прибыли может существенно варьировать.

Как известно, что содержанием и основной целевой установкой системы управления финансами фирмы является максимизация богатства ее владельцев с помощью рациональной финансовой политики. Иными словами, признание рынком «правильности» текущей работы фирмы и ее перспективности, не только является результатом ее успешного функционирования, но и с другой стороны обеспечивает стабильность текущей деятельности фирмы, а также положительно влияет на величину резервного заемного потенциала компании, формируя основу для наращивания капитала в случае необходимости.

Топ-менеджеры считают, что к наиболее значимым факторам устойчивого развития предприятия относится стабильное получение прибыли. С практической точки зрения исключительно значимой является целевая установка — результативность и эффективность работы, которая проявляется в ее прибыльности (определяется, как отношение прибыли к доходам предприятия).

Рассмотрим несколько подходов к определению понятия управленческая прибыль (см. табл. 3):

Таблица 3

**Подходы к определению управленческой прибыли предприятия**

<b>Источник</b>	<b>Понятие управленческой прибыли</b>
Большая Энциклопедия Нефти Газа [1]	Управленческая прибыль является главным отчетным показателем службы контроллера. Управленческая прибыль разлагается на такие составляющие, как сумма покрытия и постоянные затраты, оборот - на цены и объемы реализации, а инвестированный капитал - на основной и оборотный капитал.
Рапопорт [6]	Управленческая прибыль – тот ценный эффект, который предприятие получает за счет организации совместной деятельности своих управляющих и работников, и только за счет организации, а не расширения материальных и нематериальных активов предприятия
ABC Group [6]	Обеспечение дополнительных выгод и/или меньших затрат и потерь за счет улучшения системы и процессов управления

Таким образом, управленческая прибыль – это получение дополнительных выгод, за счет улучшения процессов управления на предприятии. Расчет прибыли в бухгалтерском учете производится путем вычитания расходов из доходов, которые были собраны за период, а в управленческом учете прибыль выступает, как сумма всех благ, полученных от эффективной работы сотрудников предприятия [4, 5].

Благоприятный результат, полученный от управленческой прибыли, может быть, достигнут за счет:

- организации центров ответственности;
- четкой организации бизнес-процессов на предприятии;
- сокращения временных потерь;
- оперативного принятия решений;
- облегчения процессов обоснования управленческих решений;
- снижения сопротивления коллектива;
- снижения рисков нерационального управления и упущенных возможностей.



Для достижения управленческой прибыли следует, сказать о том, что наибольшую роль играет правильное руководство и распределение обязанностей среди работников. При грамотной организации деятельности результаты работы будут более высокими и эффективными, нежели без нее.

Наиболее часто встречающимся и более действенным способом получения дополнительных выгод является четкая организация финансовой структуры компании и выделении центров финансовой ответственности. Результатом такой структуры является контроль эффективности деятельности организации и возможность разработки системы стимулирования работников. В системе управления организацией учет по центрам ответственности выполняет две важнейшие функции - информационную и контрольную. Система играет роль своеобразной сигнальной системы, поскольку позволяет оперативно отслеживать процесс достижения центрами ответственности целевых показателей и тем самым удовлетворяет информационные потребности высшего руководства. С другой стороны, она позволяет оценивать результативность управленческой деятельности менеджеров и, таким образом, выполняет контрольную функцию, важность которой исключительно высока в условиях относительной самостоятельности центров ответственности и их менеджеров.

Как писал один известный российский экономист А.И. Пригожин: «основа организации — это создание четкого дерева целей от предприятия в целом, и до каждого конкретного работника, а также интеграция всех частных целей воедино, что бы каждый конкретный работник, каждое подразделение было направлено на достижение цели предприятия» [7]. Иными словами, основу организации составляет дифференциация и интеграция деятельности предприятия.

Дифференциация означает деление в организации работ между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения. Интеграция означает уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции изначально создается разделением и взаимозависимостью работ в организации.

На основании всего вышесказанного, можно сделать следующие выводы:

1. Прибыль — это расчетный показатель, дающий некоторую оценку финансово-хозяйственной деятельности фирмы за отчетный период, на величину которого влияют как собственно производственно-коммерческая деятельность фирмы, так и применяемые ее специалистами методы оценки, учета и исчисления показателей доходов и затрат[4,5];

2. В зависимости от различных комбинаций доходов и затрат и подключения к рассмотрению новых их видов можно последовательно рассчитывать показатели прибыли, при этом каждый из них будет представлять большую или меньшую значимость для той или иной категории лиц, имеющих интерес к данной компании.

Понятие прибыли многогранно и ее значение определяется в зависимости от применяемого подхода (экономического, бухгалтерского, управленческого) Поэтому необходима четкая и однозначная идентификация алгоритмического и информационного обеспечения показателя прибыли, позволяющая делать обоснованные оценочные суждения о нем. Информация о том, что предприятие работает рентабельно, а его прибыль равна положительному значению, безусловно, полезна, но малоинформативна, поскольку не ясно, о какой прибыли идет речь. При определении управленческой прибыли важную роль играет организация процесса управления и распределение обязанностей среди работников посредством разработки финансовой структуры предприятия и выделения центров ответственности. Данная система призвана оперативно отслеживать процесс достижения целевых показателей, стимулировать сотрудников, удовлетворять информационные потребности менеджмента. Она помогает обеспечить устойчивое развития компании. Считаем, что в ближайшее время появятся исследования, направленные на развитие методов идентификации категории «управленческая прибыль» и методики ее расчета.

#### Список литературы

1. Большая энциклопедия Нефти Газа / С.А.Ахметов. М.: Недра, 2006, 868 с.
2. Кириллова Л.Н. Виды прибыли в системе управления прибылью// Экономический журнал 2009. Том 16, № 2. С. 57–76.
3. Ковалев В.В. Прибыль: трактовка и виды // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2003. Выпуск 4, № 32. С. 86–105.
4. Приказ Минфина России от 06.05.1999 N 32н (ред. от 06.04.2015) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету» Доходы организации» ПБУ 9/99».
5. Приказ Минфина России от 06.05.1999 N 33н (ред. от 06.04.2015) "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99».

6. Свободный словарь терминов, понятий и определений по экономике, финансам и бизнесу. URL: <http://termin.bposd.ru/> (дата обращения: 19.11.2015).

7. Соколов Я. В. Основы теории бухгалтерского учета. М.: Финансы и статистика, 2000, 496 с.

#### **RESEARCH APPROACHES TO THE DEFINITION OF THE ECONOMIC, FINANCIAL AND ENTERPRISE MANAGEMENT PROFIT**

**Ksenia Yuryevna Kotova, Ph.D., assistant professor**

**E-mail: [k.kotova@bk.ru](mailto:k.kotova@bk.ru)**

**Shulepova Darya Alexandrovna, student,**

**Perm State University,**

**614990, Perm, Bukireva st., 15**

**E-mail: [darya\\_shulepova@bk.ru](mailto:darya_shulepova@bk.ru)**

<p>The article examines the economic and accounting approaches to the definition of profit. Obtained a new category, which arose as a result of management accounting - "earnings management", an attempt to identify it. Highlighted the need to continue to explore this phenomenon.</p>
--

***Keywords:***

profit, accounting profit, economic profit, profit management.

## ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ ЛЕЧЕБНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО ТУРИЗМА

Лепихина Татьяна Леонидовна, к.э.н., доцент  
Пермский национальный исследовательский политехнический университет,  
614990, г. Пермь, Комсомольский проспект, 29  
Электронный адрес: [l-pstu@inbox.ru](mailto:l-pstu@inbox.ru)

Лепихин Кирилл Валерьевич, старший преподаватель  
Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет,  
614990, г. Пермь, ул. Сибирская, 24  
Электронный адрес: [pem.kirill@gmail.com](mailto:pem.kirill@gmail.com)

В статье рассматриваются институты развития лечебно-оздоровительного туризма, такие как: предпринимательство, экономический интерес, информационные технологии, государственно-частное партнёрство.

### *Ключевые слова:*

лечебно-оздоровительный туризм, здоровье сбережение, институциональная среда, институты развития, институциональные ловушки.

В условиях формирования постиндустриальной экономики все возрастающую значимость приобретает динамично развивающаяся услугообразующая деятельность, которая выделяется особенностями своего развития и размещения, характеризуется реально существующими типами пространственной организации.

Одной из форм пространственной организации услугообразующей деятельности является лечебно-оздоровительный туризм, который локализуется и функционирует в пространстве определённого региона.

Лечебно-оздоровительный туризм - важнейший фактор формирования здоровьесберегающей системы, но, несмотря на это, большая часть населения России вообще не пользуется лечебно-оздоровительными услугами [9] ввиду отсутствия финансовых возможностей, плохой информированности и пр.

При этом каждый рубль, вложенный в санаторно-курортное лечение и реабилитацию, обеспечивает восстановление ресурсов здоровья, трансформирующихся впоследствии в 6-30 рублей национального дохода [6, с. 15]. Комплексные оздоровительно-профилактические мероприятия повышают уровень здоровья в 1,7 раза. Использование природно-лечебных факторов повышает эффективность оздоровления граждан на 25-30% и снижает затраты на лечение в условиях поликлиник и стационаров на 10-15%. После санаторно-курортного лечения как у взрослых, так и у детей уменьшается число обострений различных заболеваний (в 2-6 раз), потребность в госпитализации (в 2, 4 раза), выплаты по временной и стойкой нетрудоспособности (в 1,8-2,6 раза) [14, с. 68].

Вопросы, связанные с развитием лечебно-оздоровительного туризма в России, исследованы многими авторами.

А.М. Ветитнев показывает необходимость клиентоориентированности туристских дестинаций, которая формируется, в том числе, за счет отношений администрации, сотрудников, жителей, поставщиков и провайдеров туристских услуг [2].

О.А. Никитина разработала методологические основы для формирования системы управления интегрированным санаторно-курортным комплексом на региональном уровне. Отдельным элементом структуры системы управления формированием интегрированного санаторно-курортного комплекса является блок «Регулирующие меры», который является частью формальной институциональной среды. Кроме того, автор отмечает необходимость создания национального социально-ориентированного рынка направленного на эффективное обеспечение россиян санаторно-курортными услугами [4], что невозможно без соответствующих изменений в институциональной среде.

Т.Е. Гварлиани отмечает важность создания гибких механизмов согласования интересов власти, самоуправления, бизнеса и населения в сфере развития туристско-рекреационных кластеров [3], что невозможно без формирования новых формальных и неформальных институтов и их гармоничного взаимодействия.

Анализируя причины кризиса российского туризма, Е.А. Джанджугазова выделяет отсталость формальной и неформальной составляющих институциональной среды [4].

В рамках анализа институтов развития лечебно-оздоровительного туризма возможно системное рассмотрение вопросов здоровьесбережения и эффективности. При этом необходимо делать акцент на изучении специфики институциональной среды и согласованности формальных и неформальных институтов, регулирующих и координирующих деятельность объектов лечебно-оздоровительного туризма на региональном уровне, выявление институциональных ловушек и т.д.

К причинам институциональных ловушек относят несогласование интересов различных групп экономических агентов; последствия кризиса советской экономико-политической системы; слабость института принуждения к выполнению формальных норм; несовершенство формальных институтов; преобладание эффекта замещения над эффектом дохода на рынке труда; ограничения в доступе к услугам здравоохранения [12].

Качество институциональной среды определяется состоянием и развитостью институтов развития, которые её формируют. В современных исследованиях к основным институтам развития лечебно-оздоровительного туризма относят предпринимательство, экономический интерес, информационные технологии, государственно-частное партнёрство (см. рис.).



Институты развития лечебно-оздоровительного туризма

Влияние институтов развития реализуется через институциональные условия: совокупность возможностей, создаваемых внешней и внутренней институциональной средой по допуску субъектов экономических отношений к использованию ресурсов, осуществлению трансакций, необходимых для создания, достижения целей деятельности [1, с. 140].

Е.Н. Федосеева и Н.С. Морозова определяют важность в развитии лечебно-оздоровительного туризма такого институционального фактора как предпринимательство. В общегосударственной системе охраны здоровья населения страны важное место отводится санаторно-курортной сфере, а именно – системе санаторно-курортного оздоровления. Вместе с тем, оздоровительные функции организаций указанной сферы ограничиваются определенными финансовыми возможностями государства, что предполагает повышение уровня хозяйственной предприимчивости и инициативы здравниц. Курортные территории являются ярко выраженными сезонными курортами. В летние месяцы имеется практически 100%-ая загрузка, а в зимний период закрываются до 35% круглогодичных санаториев, при этом средняя заполняемость в зимний период составляет около 30% [13, с. 3; 3].

Следующим институциональным фактором развития санаторно-курортного комплекса являются экономические интересы [7]. Отмечается значимость (как общественных, так и личных) экономических интересов как категории, предполагающей максимальное и эффективное удовлетворение сложившихся и развивающихся разнообразных потребностей в контексте осуществляемой экономической деятельности на территориях. Возможно отнесение этого институционального фактора к предпринимательству, так как последнее основано на взаимном удовлетворении экономических интересов предпринимателей и потребителей.

Не менее важным институциональным фактором развития санаторно-курортного комплекса являются информационные технологии. Информационные технологии рассматриваются как важная часть человеческой жизни, имеющие значение не только для производства и управления, но и для развития потребительской, социальной и культурной сфер. Технологии меняют образ жизни людей, предоставляя большой выбор цифровых товаров и услуг, более низкие цены, более полную информацию, больше каналов распространения, способствуют появлению информационно-ориентированных

транзакций для потребителей (электронная торговля, онлайн здравоохранение, дистанционное образование, интернет-банкинг и т.д.) [12, с. 12].

О.А. Никитина отмечает важность санаторно-технологических ресурсов для развития санаторно-курортного комплекса. К этой группе ресурсов относят:

- научно-технологические ресурсы и факторы (связаны с применением «высоких технологий здоровья»);
- инновационных технологий в оздоровлении и лечении, которые характеризуются постоянным обновлением оборудования, продуктов и усовершенствованием технологий);
- научно-технические ресурсы и факторы (качественное изменение условий оказания услуг отдыха, оздоровления и лечения);
- трудовые ресурсы и факторы (связаны с ускорением НТП, качественным изменением условий труда, повышением требований к квалификации работников) [10, с. 10].

К институциональным факторам развития санаторно-курортного комплекса следует также отнести государственно-частное партнерство. М.М. Орджоникидзе, рассматривая теоретические и методологические основы стратегического управления развитием региональной туристской отрасли, определяет сущность государственно – частного партнерства как специфического способа взаимодействия государства и частного предпринимательства в сфере туризма на основе сочетания общественных и частных интересов, обладающего набором отличительных признаков: направленность на реализацию общественно значимой цели - развитие туризма в регионе; достаточная продолжительность осуществления и наличие институционального оформления ГЧП в сфере туризма [11].

Существует прямая взаимосвязь уровня социально-экономического развития страны и сферы применения государственно-частного партнерства. В США, Великобритании, Германии, Италии, Канаде, Франции и Японии на первом месте стоят проекты государственно-частного партнерства в сфере здравоохранения (184 из 615 проектов) [5, с. 36].

Эффективное управление развитием лечебно-оздоровительного туризма предполагает следующие условия:

- анализ состояния современного научного знания в области институтов развития лечебно-оздоровительного туризма;
- проведение анализа институциональной среды, выявление институциональных ловушек и институтов развития;
- разработка и внедрение модели управления развитием лечебно оздоровительного туризма в регионе;
- перманентный анализ эффективности разработанной модели и ее совершенствование.

#### Список литературы

1. Артёмова О.Н., Латкин А.П. Использование потенциала институционального фактора в процессе развития энергетического предпринимательства // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2012. № 3. С. 140–146.
2. Ветитнев А.М., Кветенадзе Е.В. Клиентоориентированность дестинации – основные подходы к определению//Инновации. Менеджмент. Маркетинг. Туризм. 2013. №1. С. 79–83.
3. Гварлиани Т.Е., Волков А.В., Волкова-Гончарова Т.А. Использование механизма особых экономических зон для развития спортивно-туристских кластеров // Известия сочинского государственного университета . 2013. №4-1(27). С.50–54.
4. Джанджугазова Е.А., Первунин С.Н. Российский туризм: анатомия кризиса//Российские регионы: взгляд в будущее. 2015. №1(2). С. 116–122.
5. Канкулова М.И. Инвестиции в социальную сферу: государство и бизнес // Бюджет. 2015. N 1. С. 36–39.
6. Корчажкина Н.Б. Современное состояние санаторно-курортной службы в Российской Федерации и возможные пути ее развития // Вестник восстановительной медицины. 2013. №5. С.14–21.
7. Лачиянц А.В. Современные тенденции трансформаций и развития рекреационно-туристской сферы (на примере Кавказских Минеральных Вод) : автореф. дисс. канд. экон. наук: 08.00.05. Сочи, 2011. 20 с.
8. Монахова И.В. Трансформация потребления в информационной экономике: автореф. дисс. д-ра экон. наук: 08.00.05. Москва, 2014. 39 с.
9. Никитина О.А. О необходимости создания социально-ориентированной системы обеспечения россиян санаторно-оздоровительными услугами// Фундаментальные исследования . 2014. №6-2. С. 320–324.
10. Никитина О.А. Управление формированием интегрированных санаторно-курортных комплексов в регионе: монография. – СПб.: СПбГИЭУ, 2012. 290 с.

11. Орджоникидзе М.М. Теоретические и методологические основы стратегического управления развитием региональной туристической отрасли и ее продвижением на внутреннем и международном рынках туристических услуг: автореф. дисс. д-ра экон. наук: 08.00.05. С-Пб, 2011. 38 с.
12. Пепеляева А.В., Лепихина Т.Л. Роль государства в ограничении институциональных ловушек в системе здоровьесбережения//Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. №6. С.42–52.
13. Федосеева Е.Н. Оценка эффективности предпринимательской деятельности организаций санаторно-курортной сферы: автореф. дисс. канд. экон. наук: 08.00.05. С-Пб, 2010. 26 с.
14. Хряков В.В. Пути совершенствования организационно- хозяйственного механизма управления развитием санаторно-курортной индустрии России// Уровень жизни населения регионов России. 2008. № 1. С.68–83.

#### A DEVELOPMENT INSTITUTE OF HEALTH TOURISM

**Tatyana Leonidovna Lepikhina, candidate of econ. sciences**  
**Perm National Research Polytechnical University,**  
**614990, Perm, Komsomolsky pr., 29**  
**E-mail: [l-pstu@inbox.ru](mailto:l-pstu@inbox.ru)**

**Kirill Valeryevich Lepikhin, Senior Lecturer**  
**Perm State Humanitarian Pedagogical University,**  
**614990, Perm, Siberian st., 24**  
**E-mail: [pem.kirill@gmail.com](mailto:pem.kirill@gmail.com)**

The article deals with development institutions medical tourism, such as entrepreneurship, economic interest, information technology, public-private partnership.
---

***Keywords:***

medical And Health Tourism, Health Preservation, Institutional Framework, Development Institutions, Institutional Traps.

## ОБ АКТУАЛЬНОСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРАВОВЫХ УСЛОВИЙ РЕАЛЬНОЙ ТРУДОВОЙ САМОЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

Морозов Геннадий Борисович, к.э.н., профессор  
Электронный адрес: [mgb@inbox.ru](mailto:mgb@inbox.ru)

Авдеев Николай Владимирович, студент  
Электронный адрес: [89221138139@mail.ru](mailto:89221138139@mail.ru)

Мельчаков Максим Леонидович, студент  
Уральский государственный педагогический университет,  
620151, г. Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, 9а  
Электронный адрес: [melchakov93@gmail.com](mailto:melchakov93@gmail.com)

Исследуется необходимость и возможность внесения в ряд нормативных правовых актов Российской Федерации внесения изменений, касающихся определения правового статуса такой категории работников как «самозанятые граждане». Доказываются преимущества введения такого института трудового права, благодаря действию которого на депрессивных территориях страны позитивно решаются проблемы занятости безработного населения.

### *Ключевые слова:*

трудова́я занятость населения, безработица на депрессивных территориях, самозанятость населения.

Проблема занятости населения в стране достаточно актуальна. В больших городах - промышленных центрах, как правило, избыток вакантных рабочих мест. Потому миграционные потоки внутри России и из стран зарубежья направлены в эти населённые пункты. В итоге уменьшается трудоспособное население в средних и малых населенных пунктах, где производственный потенциал практически разрушен. Граждане, проживающие в таких населенных пунктах, по сути, лишены официального трудоустройства.

Государством социальная определенность таких граждан установлена постановкой их на учет в отделах занятости населения для получения статуса «безработного» и денежного пособия, на что выделяются весомые бюджетные ассигнования. Однако этим проблема отсутствия рабочих мест не решается. Так, по данным Невьянского центра занятости Свердловской области коэффициент напряженности (число граждан, зарегистрированных в службе занятости, в расчете на одну вакансию – ч/в) по состоянию на 01.10.2014г. среди безработных граждан составил 2,5ч/в. В г. Екатеринбурге эта величина была равна 0,16ч/в [10]. Поэтому население вынуждено самостоятельно заниматься трудовой деятельностью, не имея правового статуса работника, официально осуществляющего трудовые отношения.

Трудовым кодексом Российской Федерации (далее – ТК РФ) не установлено правовое положение «гражданин, самозанятых трудовой деятельностью» (далее – самозанятый). Хотя «самозанятость» реально существует как форма незарегистрированной трудовой деятельности, которой в стране занята весомая доля трудоспособного населения. При отсутствии государственных гарантий трудовой занятости и социального обеспечения эти люди самостоятельно и инициативно обеспечивают свое текущее благополучие. Тем самым самозанятые освобождают государство от гарантий по обеспечению государственной защиты прав и свобод человека и гражданина, в том числе и трудовых, что предусмотрено частью 1 статьи 45 Конституции Российской Федерации.

С другой стороны, такая деятельность в определенной мере имеет признаки предпринимательства. Нормативно-правовое толкование термина «предпринимательская деятельность» изложено в статье 2 п.1 ГК РФ: «Предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицам, зарегистрированными в этом качестве в установленном законном порядке» [5].

В мировой практике, как и в современной российской самозанятость населения – реальной действующий институт комплексного осуществления предпринимательских и трудовых отношений

одновременно. Обозначается английским термином *фрилансер* (англ. *freelancer* — *вольный копеечник, свободный наёмник*; в переносном значении — *вольный художник*) — частный специалист (внештатный работник). Будучи вне постоянного штата какой-либо компании, он может одновременно выполнять заказы разных клиентов [2].

В чем «плюсы» и «минусы» такой формы занятости населения? Высшая школа экономики (ВШЭ) совместно с биржей Free-lance.ru провели исследование о фрилансерах-профессионалах, работающих вне офиса по временным контрактам. В «Первой всероссийской переписи фрилансеров» опрошено 13 тыс. чел., исследованы их финансовое поведение, мотивы выбора свободной формы занятости, организация труда [3].

По данным исследования, большинство (30%) фрилансеров живет в Москве, меньше — в Санкт-Петербурге (11%) и Московской области (5%). Две трети — мужчины преимущественно молодые и высокообразованные; 78% — люди не старше 30 лет; 80% имеют высшее или неоконченное высшее образование. Большинство специализируются на программировании и поддержке интернет-сайтов. Среди фрилансеров чаще встречаются гуманитарии (17%), занятые в основном в медийной сфере, представители экономических (15%) и социальных наук (6%), работающие в сферах маркетинга, рекламы и консалтинга. Материалы переписи опровергают данные о низкой загруженности фрилансеров: большинство (32%) работает по семь дней в неделю, еще треть — с одним выходным, для большей части (20%) актуален десятичасовой рабочий день. Фрилансеры предпочитают трудиться по ночам — 69% работает с 21.00 до 24.00, 40% — с полуночи до трех ночи.

Фрилансеры отмечают многие преимущества своей работы (см. рис 1), но указывают и на недостатки — нестабильность доходов и высокие риски обмана заказчиком. 80% респондентов уверены, что их труд хорошо оплачивается. Для 20% фриланс — единственный источник дохода. Половина из них зарабатывает 25 тыс. руб. в месяц, 30% — от 25 тыс. до 50 тыс. руб. и 20% — более 50 тыс. руб.

Аналогично отмечаются недостатки фриланса: нестабильность доходов, проблемы поиска заказов, отсутствие социальных гарантий. Тем не менее, самозанятость в стране становится более массовой, проникая в депрессивные населенные пункты, где становится вынужденным видом деятельности с целью обеспечения хотя бы минимально возможных жизненных условий. Правда, о реальной деятельности этой категории населения, к сожалению, нет статистических данных и конкретных научных исследований.

Притом, отсутствует какое-либо правовое регулирование деятельности самозанятых граждан. По сути, в России термин «самозанятый» соответствует юридическому статусу «индивидуального предпринимателя без образования юридического лица». Но не все индивидуальные предприниматели являются фрилансерами, так как последний — работник, не заключающий трудовых договоров как работодатель. А индивидуальный предприниматель может иметь работников, выступая в роли работодателя. И его государственная регистрация в налоговом органе осуществляется, прежде всего, как субъекта налоговых правоотношений. Самозанятый ради избегания налоговых обязанностей, не всегда посильных для него в силу большого числа рисков неполучения доходов, а также связи с сезонностью и не стабильностью постоянного заработка и по иным, не зависящим от этого причинам, такую регистрацию осуществлять не будет. Тем более, в НК, УК и КоАП РФ, юридическая ответственность за ее отсутствие не установлена.

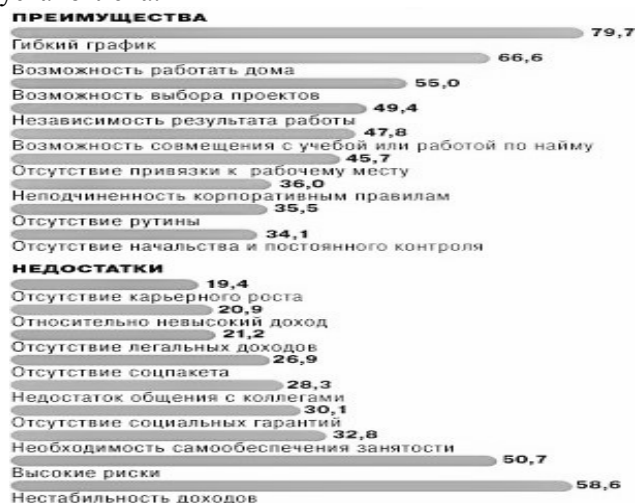


Рис. 1. Преимущества и недостатки фриланса (% опрошенных)



Но если эта категория субъектов экономических отношений функционирует реально, независимо от того признало ее государство юридически или нет, важно «самозанятость» ввести как самостоятельный правовой институт трудовой занятости с законодательно установленным кругом субъективных прав и юридических обязанностей, государственных гарантий по исполнению самозанятыми гражданами их правомочий.

Конечно, государство в ряде случаев замечает эту категорию граждан. В рамках борьбы с теневым бизнесом Правительство предлагает самозанятым гражданам получить патент по самой простой схеме. Для этого им не надо регистрироваться в качестве предпринимателей. 16.10.2014 г. одобрен законопроект, вносящий изменения в НК РФ, в который будет внесено понятие «самозанятые граждане», что обяжет их сделать страховые выплаты на 20 тысяч рублей [7]. Тем самым, Правительство рассчитывает получить с микро-бизнеса хотя бы малые средства. Так, на правительственном заседании был одобрен законопроект о двухлетних налоговых каникулах. Сами по себе налоговые каникулы – давно не новость, однако то, что правительство собирается расширить патентную систему за счет физических лиц – факт свежий. При этом в НК РФ впервые вводится понятие «самозанятые граждане». Соответственно, вводится и ряд норм, связанных с этим понятием.

Так, даже если у кого-либо нет наемных работников, и он сам справляется с каким-либо делом, приносящим доход, то он может претендовать на получение патента. Достаточно подать заявление в налоговую службу, та, в свою очередь, учтет одновременно этого гражданина, и как индивидуального предпринимателя, и как самозанятого гражданина. Данный статус сохранится на время действия патента. На категорию самозанятых граждан будет распространяться действие патентной системы, введенной в 2013г. на срок до 2018г. Патент позволяет заниматься 47 видами деятельности, куда входят мелкая торговля, бытовые услуги, транспортные услуги, сдача жилья в аренду и даже медицинские услуги. Вместо налогов такие лица оплачивают установленную в регионе патентную ставку.

Пока патентная система в России не работает так, как планировалось. Большинство мелких предпринимателей не желают переходить в этот режим – им проще остаться в тени. Во-первых, патентная ставка в регионах устанавливается одинаковой, как для сельских предпринимателей, так и крупных городов. Во-вторых, граждан смущает необходимость ежегодных выплат во внебюджетные фонды не менее 20 тысяч рублей [8].

В сентябре 2014г. завершилось исследование, посвященное анализу тенденций самозанятости в Екатеринбурге [4]. Вот ряд его выводов.

1. Проблема учета: официальная статистика не отражает реальной картины. Значительное число самозанятых работают без официальной регистрации, при этом они могут находиться в статусе безработных, формально числиться где-нибудь на минимальном окладе, не работая, или совмещают самозанятость с работой по найму.

2. В рамках исследования под самозанятыми понимались как лица, работающие на себя в рамках собственного дела, так и состоящие в штате у какого-либо работодателя (де-факто или де-юре), но занимающиеся деятельностью, приносящей дополнительный доход. Исследовался и микро-формат предпринимательства в форме ООО (например, самозанятый человек, оказывая ремонтные услуги, должен в силу налоговых особенностей зарегистрировать ООО, если он оказывает услуги юридическим лицам).

3. За 2014г. численность экономически активного населения Екатеринбурга составила 785,4 тыс. человек из 1,454 млн. человек населения города или 52,3%. Из них около 100 тыс. человек – официально зарегистрированные самозанятые граждане.

4. Среди работающих по найму частичная самозанятость наблюдается как в виде хобби, приносящего дополнительный доход, так и в виде оказания услуг в частном порядке в сфере своей профессиональной компетенции (программисты, инструкторы, консультанты, юристы, репетиторы и т.п.).

5. Есть группы граждан, фактически самозанятых, например страховые агенты, которые не являются штатными сотрудниками страховой компании, но работают на нее за долю от продаж страховых полисов, а также риелторы. Никто из них не устроен по трудовому договору.

6. Причины, по которым опрошенные начали самозанятость: личная свобода, самореализация и отсутствие служебной бюрократии оказались чрезвычайно важны для самозанятых, что преобладает над чисто денежной мотивацией. Притом 40% респондентов не собираются прекратить самозанятость ни при каких обстоятельствах. Тому две причины: 1) любимое дело и возможность самореализации; 2) «лишняя копейка не помешает».

Иные задачи стоят перед самозанятыми в сельской местности и в городах и поселках депрессивного типа, где экономика практически отсутствует. Если в благополучном мегаполисе самозанятость – дополнительная работа к основной, то на таких территориях она становится практически основным источником существования большинства населения.

Представим возможную «идеальную» модель такого поведения обычного самозанятого человека, который обладает определёнными талантами. Этот самозанятый имеет заказы на выполнение каких-либо работ и оказание услуг от юридических и физических лиц, и эти работы исполняет без какого-либо договора, хотя рисков в данной ситуации много. Работает на самого себя и все необходимые выплаты для обеспечения себя в будущем, выплачивает сам. В эти выплаты входят пенсионные отчисления для будущей пенсии в пенсионный фонд Российской Федерации и в фонд обязательного медицинского страхования.

Но сначала он должен зарегистрироваться, как самозанятый. Для этого он обращается не в налоговый орган, а в районную администрацию, где его ставят на учет как занятого, при условии, что он встал на учет в пенсионный фонд Российской Федерации, куда впоследствии будет делать отчисления, что, в свою очередь, станет основанием для исчисления трудового стажа для будущей пенсии. Аналогично встает на учет в Фонд медицинского страхования, получив свидетельство о постановке на учет, в соответствии с которым будет самостоятельно перечислять Фонду денежные средства, минимальную величину которых следует установить законодательно. Еще ему нужно в налоговой службе получить патент на ведение своей деятельности, который, в свою очередь, должен быть доступен для самозанятых граждан, имея стоимость не выше 3-х минимальных заработных плат.

Что в данной ситуации получает государство от такой формы трудовой занятости его граждан? Во-первых, более достоверную информацию о работающем населении страны, что позволяет экономить бюджетные средства на выплатах безработным гражданам. Во-вторых, информация о виде деятельности данных граждан поможет регулировать планы по развитию страны, как в целом, так и отдельных её районов. В-третьих, данные люди могут позитивно повлиять на уровень жизни граждан вокруг них. В-четвёртых, самозанятое население при благоприятных условиях, могут превратиться в индивидуальных предпринимателей (ИП), так же создать малый и средний бизнес, что, в свою очередь, повлечёт общее улучшение качества жизни и благополучия граждан.

Что получит в этом случае самозанятый? Во-первых, легально реализовать свое право на труд, что впоследствии повлияет на его рабочий стаж и при выходе на пенсию - на её размер. Во-вторых, сможет получать доход от данной деятельности, который не облагается налогами. Дело в том, что для привлечения его к налоговой ответственности государству придётся потратить куда большую сумму в отличие от той, которую должен выплатить в виде налогов нарушитель. Кроме того выплатами в пенсионный фонд и фонд обязательного медицинского страхования гражданин обеспечивает себе гарантии на пенсию в старости и медицинское обслуживание. В-третьих, благодаря всему этому, повышается уровень его жизни и уровень реальной социализации. В-четвёртых, при хорошей работе, он может создать условия расширения и превращения своего «микробизнеса» в малый и средний бизнес, который уже сможет обеспечить трудовую занятость «окружающих» его людей.

Для наглядности и подтверждения наших утверждений мы приводим данные службы занятости Свердловской области за 2014г.



Рис. 2. Число граждан, обратившихся за содействием в поисках работы (по возрасту)

Из материалов рис. 2 видно, что из всего количества людей обратившегося в службу занятости населения Свердловской области возникают проблемы с трудоустройством у граждан в возрасте 18-54. Это самая активная часть населения, занятого трудовой деятельностью, которая готова рабо-

тать, но не может найти подходящего места работы. Но они могут устроиться и обеспечивать себя и семью.

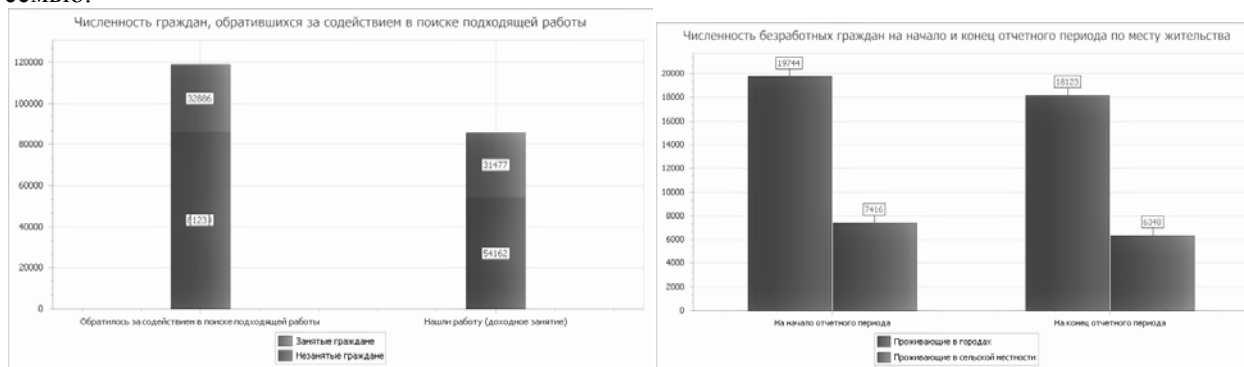


Рис. 3. Число граждан, обратившихся за содействием в поисках подходящей работы

Графики рис. 3 отражают тот факт, что есть трудоустроенные и работающие люди, но решившие поменять место работы. Значит, данное население не устраивает настоящее их положение на работе и обществе. И возникает мысль, что даже работающий человек не доволен своей работой, оплатой данного труда и т.д. Вторая часть рис. 3 отражает тот факт, что количество безработных в сельской местности в 2,5 раза меньше, чем в городе. И это свидетельство того, что на селе остаётся мало вакантных или вообще нет рабочих мест и населению данной местности попросту некуда устроиться для официальной работы, чтобы заработать стаж и впоследствии выйти на пенсию и получать хорошую пенсию.

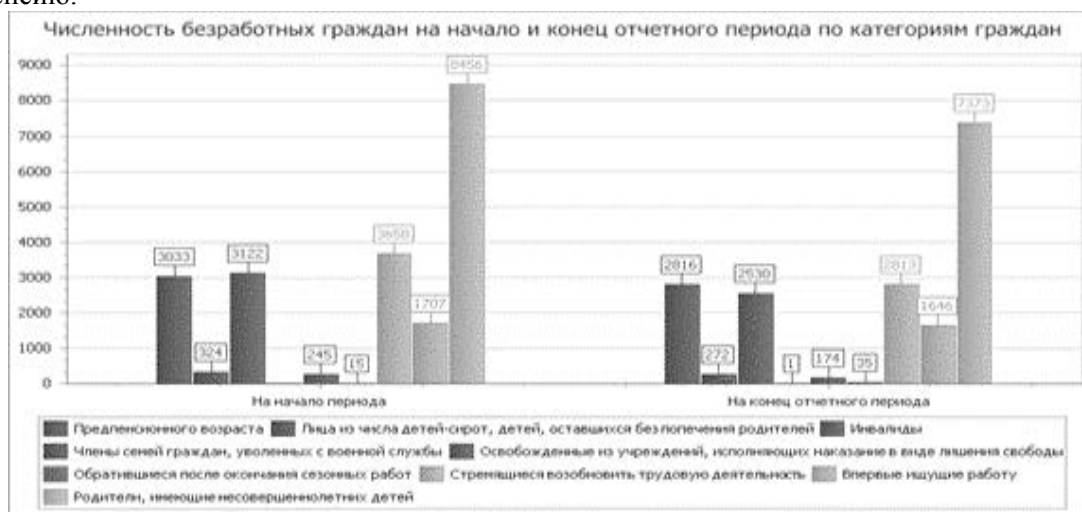


Рис. 4. Численность безработных на начало и конец отчетного периода по категориям граждан

По данным диаграммы рис. 4 видно, что основная масса безработных - граждане, имеющие несовершеннолетних детей. Далее идут люди предпенсионного возраста, инвалиды и люди, стремящиеся возобновить трудовую деятельность. То есть, все те, кто имеет какие-либо пособия, но чего не достаточно для нормальной жизни населения. И чтобы облегчить социальное бремя для бюджета, следовало бы этим людям создать условия оформления самозанятыми, чтобы они могли работать на себя.

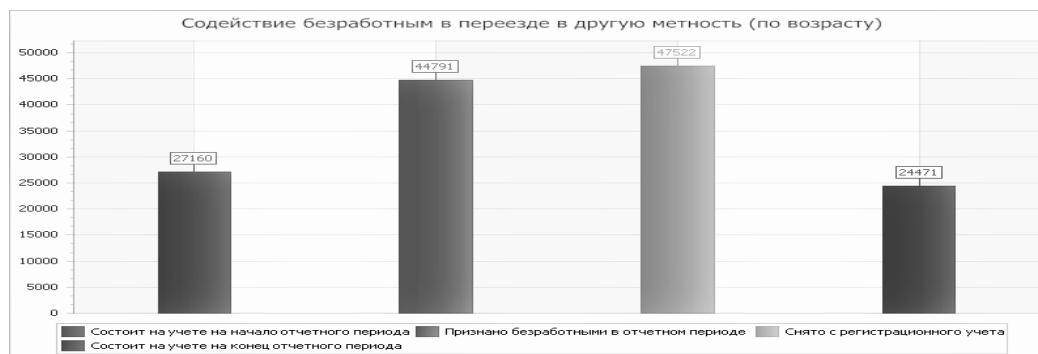


Рис. 5. Содействие безработным в переезде в другую местность (по возрасту)

Диаграмма рис. 5 показывает, что многим людям для трудоустройства приходится переезжать и менять привычное для них место жительства, что не всегда благоприятно сказывается на них и влечёт за собой дополнительные расходы, связанные с этим вынужденным переселением. Во многих случаях, скорее всего эти люди, могли бы стать самозанятыми и им не пришлось бы переезжать. Данная внутренняя миграция населения страны не всегда сказывается благоприятно для страны, так население покидает отдалённые населённые пункты, переселяясь ближе к административным центрам, что, в свою очередь, приводит к упадку села и отдалённых районов страны, неравномерному распределению ее жителей страны. И всё это пагубно складывается на развитии государства.



Рис. 6. Численность граждан, получивших государственную услугу по содействию самозанятости (по отдельным категориям)

По графику рис. 6 видно, что граждане, получившие государственную услугу по содействию самозанятости в основной массе своей – это граждане в возрасте 16-29 лет и граждане, уволенные с военной службы. А это - самая активная часть граждан, готовых к трудовой деятельности, но не смогших по какой-то причине трудоустроиться.

Анализ действующего законодательства показал, что в настоящее время понятие самозанятости законодательно не закреплено и используется в контексте предпринимательства. Так, в Законе РФ от 19.04.1991 N 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» (ст. 7) эти понятия используются как идентичные в рамках оказания государственного содействия самозанятым предпринимателям. Также имеется ряд государственных программ, нацеленных на оказание содействия в осуществлении предпринимательской деятельности на территории РФ, где также понятие самозанятости понимается в рамках предпринимательства.

Таким образом, как самостоятельный вид деятельности самозанятость на сегодняшний день не имеет нормативно-правовых основ, а также не определен круг обязанностей и прав самозанятых граждан.

**Для решения проблем нормативно-правовой определенности самозанятости следовало бы внести ряд дополнений следующего содержания в нормативные правовые акты федерального уровня:**

1) часть 5 ст. 20 «Трудового кодекса Российской Федерации» от 30.12.2001г. № 197-ФЗ подпунктом 5 следующего содержания: «...физические лица, самозанятые трудовой деятельностью - физические лица, самостоятельно выполняющие трудовые функции или иные работы вне условий трудового найма»;

2) п. 2 ст. 11 «Налогового кодекса Российской Федерации» от 31.07.1998 № 146-ФЗ частью 5 следующего содержания: «...физические лица, самозанятые трудовой деятельностью - физические лица, самостоятельно выполняющие трудовые функции или иные работы вне условий трудового найма»;

3) п. 2 ст. 18 «Налогового кодекса Российской Федерации» от 31.07.1998 № 146-ФЗ подпунктом 6 следующего содержания: «Система налогообложения для самозанятых трудовой деятельностью лиц», предполагающим освобождение от налогов при доходах, не превышающих, например, пятикратный размер установленного прожиточного минимума.

4) п. 2 ст. 84 «Налогового кодекса Российской Федерации» текстом следующего содержания: «Налоговый орган, осуществивший постановку на учет вновь заявившегося лица, самозанятого трудовой деятельностью, обязан выдать свидетельство о постановке на налоговый учет»;

5. п. 1 ст. 2 Закона «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991г. № 1032-1 частью 9 следующего содержания: «Лица, самозанятые трудовой деятельностью - физические лица, самостоятельно выполняющие трудовые функции или иные работы вне условий трудового найма, зарегистрированные в налоговом органе в качестве лица, самозанятого трудовой деятельностью».

Думается, что ускоренное решение данной проблемы достаточно эффективно снимет социальную напряженность в стране в целом, и депрессивных регионах и муниципальных образованиях в особенности.

1. Имеющаяся повсеместно теневая самозанятость населения получает правовой статус как уважаемая обществом специфически осуществляемая сфера труда.

2. Даваемое населению право законно не платить налоги при обязательных платежах в фонды пенсионного и медицинского страхования позволяет учитывать таким работникам трудовой стаж для начисления трудовых (а не социальных, как сейчас) пенсий, обеспечивать реальное право на медицинское обслуживание. А это – фактор мотивации граждан на инициативный поиск работы для обеспечения надлежащего уровня жизни их семей.

3. Предлагаемые нами изменения практически не требуют больших инвестиционных ресурсов. Здесь достаточно проявить политическую волю законодательной и исполнительной властью страны, отказавшись от возможности получения налоговых доходов от этой категории граждан. В этом случае государство получит весомую экономию, во-первых, от затрат налоговых органов на дорогие процедуры взимания мизерных налогов с самозанятых, во-вторых, от экономии выплат пособий по безработице гражданам, которые в указанном качестве пройдут государственную регистрацию.

Хочется, чтобы государство осознало выгодность наших предложений и оперативно отреагировало на их реализацию. Поскольку октябрь 17-го года не за горами. Желательно, чтобы название этого месяца не писалось с прописной буквы, как это было в XX веке...

#### Список литературы

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001г. N 197-ФЗ (последние редакции).
2. «Налоговый кодекс Российской Федерации» Часть 1 и 2. от 31.07.1998 N 146-ФЗ (последние редакции).
3. « О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 N 1032-1 (последние редакции).
4. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/самозанятость>.
5. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/фрилансер>.
6. URL: <http://www.kommersant.ru/doc/1137168>.
7. Пенсионный фонд Российской Федерации. URL: [http://www.pfrf.ru/ot\\_habar/samozan/](http://www.pfrf.ru/ot_habar/samozan/).
8. URL: <http://www.rabota-enisey.ru/project/DCP/samozan/>.
9. Журнал «Эксперт» URL: <http://www.expertnw.ru/news/>.
10. URL: <http://www.dslib.net/economika-xoziajstva/sa.mozanjatost-naselenija-v-rossijskoj-jekonomike-formirovanie-i-regulirovanie.htm>.
11. URL: <http://smb.gov.ru/mediacenter/expertopinions/14925.html>.
12. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Пенсионная\\_реформа\\_в\\_России\\_\(2013-2015\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Пенсионная_реформа_в_России_(2013-2015)).
13. URL: <http://www.delovoysaratov.ru/press-center/themes/1089/>.
14. Служба занятости Свердловской области. URL: <http://www.szn-ural.ru/>.

#### ABOUT THE RELEVANCE OF PROVIDING LEGAL CONDITIONS OF REAL LABOUR SELF-EMPLOYED

**Morozov Gennady Borisovich, Cand.Econ.Sci., professor**

**E-mail: [mgb@inbox.ru](mailto:mgb@inbox.ru)**

**Avdeev Nikolay Vladimirovich, student**

**E-mail: [89221138139@mail.ru](mailto:89221138139@mail.ru)**

**Melchakov Maxim Leonidovich, student**

**The Ural state pedagogical university,  
620151, Yekaterinburg, K. Libknekht st., 9a**

**E-mail: [melchakov93@gmail.com](mailto:melchakov93@gmail.com)**

Need and possibility of introduction in a row of the regulations of the Russian Federation of modification concerning determination of legal status of such category of workers as "self-busy citizens" is investigated. Advantages of introduction of such institute of the labor law thanks to which action in depressive territories of the country problems of employment of the jobless population are positively solved are proved.

#### **Keywords:**

labor employment of the population, unemployment in depressive territories, self-employment of the population.

## АККРЕДИТАЦИОННЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ «ВУЗОВСКАЯ НАУКА» КАК УНИЧТОЖИТЕЛЬ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Морозов Геннадий Борисович, к.э.н., профессор

Электронный адрес: [mgb@inbox.ru](mailto:mgb@inbox.ru)

Зверева Екатерина Андреевна, магистр

Уральский государственный педагогический университет,

620151, г. Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, 9а

Электронный адрес: [snw072@yandex.ru](mailto:snw072@yandex.ru)

Исследуется правовая несостоятельность аккредитационных процедур оценки эффективности деятельности российских вузов. Показатели этих процедур не дают достоверной оценки образовательной деятельности вузов с позиций качества обучения студентов. Авторы анализируют действия Министерства образования и науки России с двух позиций: несоответствия нормативных актов об аккредитации нормам Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»; остроты негативных для социально-экономического развития страны последствий применения этих показателей. В ходе работы выявлены нормативно-правовые коллизии, которые, по сути, свидетельствуют о противоправных действиях Министерства по отношению к вузам и их педагогам. Доказано, что такие действия причиняют весомый вред общественным отношениям, осуществляющимся в сферах науки и образования.

### *Ключевые слова:*

вузовская наука, правовые коллизии образовательного законодательства, аккредитационные показатели оценки эффективности вузов.

Положение дел в науке и образовании России свидетельствует о том, что эффективность работы вузов оценивается по показателям, не соответствующим целям, которые учреждения ВПО должны реализовывать в соответствии со статьей 2 подпункта 1 Федерального закона № 273-ФЗ от 29.12.2012г. «Об образовании в Российской Федерации» (далее – ФЗ «Об образовании») [1]. Дело в том, что большинство этих показателей указывают на то, что вуз и его педагоги **обязаны заниматься научно-исследовательской работой**. Эта установка закреплена в аккредитационных показателях, по которым российские вузы делят на эффективные и не эффективные. При этом ФЗ об образовании не обязывает педагогов вузов заниматься этой деятельностью: по закону она *не должна* (императивная норма) осуществляться, а лишь *может* (*диспозитивная норма*) включаться в трудовую функцию педагога. Потому он *не должен*, как принято аккредитационными актами, включать науку в индивидуальный план, заполнять учебную нагрузку.

Налицо противоречие из-за несоответствия ряда подзаконных нормативных правовых актов (далее – НПА) нормам ФЗ «Об образовании путем формального введения Минобрнауки научно-исследовательской работы вузов в число обязательных показателей их деятельности».

По объективным данным, ситуация в науке и образовании сегодня плачевна. На заседании Государственного Совета по науке и образованию В.В.Путин подчеркнул: России нужна сильная, конкурентоспособная наука, которая может задавать новые направления научной мысли, обеспечивать технологическую независимость и суверенитет страны, работать на повышение качества жизни людей [2]. Но в ходе реформирования РАН и отраслевых научных учреждений наука не выполняет возложенные на нее функции.

Во-первых, отсутствует внятная государственная стратегия развития научно-технической сферы, нет представления о расстановке приоритетов государственного значения (выделении отраслей и направлений, где на десятилетия вперед выстраивалась бы последовательная политика государства по планированию и развитию научной отрасли с учетом инфраструктурных потребностей). Во-вторых, отсутствует баланс интересов ученых, научных школ и коллективов, руководителей отраслей и корпораций по реализации крупных проектов с интересами социально-экономического развития страны в целом. В-третьих, организационные преобразования в науке в результате создания ФАНО

привели к тому, что последнее практически занимается ликвидацией ряда научных направлений, снижением финансирования НИОКР, кадровой перетряской управленцев в институтах РАН.

Потому положительных эффектов реформирования нет, а негативные ощутимы. К этому добавляются активные действия Минобрнауки по обязыванию вузов интенсивно вести научную работу в ущерб образовательной со ссылками на зарубежный опыт, где основные научные исследования ведутся в вузах, а таких «реликтов», как Академия наук и отраслевые институты во многих странах нет. То есть, вузы должны решать две задачи одновременно: вести образовательную и научную деятельность. Проанализируем доктринальные и нормативные толкования понятий «наука» и «образование» с позиций целей и задач их функционирования, специфики осуществления деятельности и ее результатов.

В Большом энциклопедическом словаре изложено **доктринальное** толкование понятия «наука»: *«Наука, сфера человеческой деятельности, функция которой - выработка и теоретическая систематизация объективных знаний о действительности; одна из форм общественного сознания; включает как деятельность по получению нового знания, так и ее результат - сумму знаний, лежащих в основе научной картины мира; обозначение отдельных отраслей научного знания. Непосредственные цели - описание, объяснение и предсказание процессов и явлений действительности, составляющих предмет ее изучения, на основе открываемых ею законов»* [3].

**Нормативное толкование** - в статье 2 Федерального закона N127-ФЗ от 23.08.1996г. «О науке и государственной научно-технической политике»: *«Научная (научно-исследовательская) деятельность - деятельность, направленная на получение и применение новых знаний, в том числе:*

- *фундаментальные научные исследования - экспериментальная или теоретическая деятельность, направленная на получение новых знаний об основных закономерностях строения, функционирования и развития человека, общества, окружающей среды;*

- *прикладные научные исследования - исследования, направленные преимущественно на применение новых знаний для достижения практических целей и решения конкретных задач;*

- *поисковые научные исследования - исследования, направленные на получение новых знаний в целях их последующего практического применения (ориентированные научные исследования) и (или) на применение новых знаний (прикладные научные исследования) и проводимые путем выполнения научно-исследовательских работ»* [4].

Исходя из толкований понятия, цель научной деятельности - получение нового знания. Это осуществляют специализированные научные учреждения – институты РАН, организации отраслевой науки, государственные компании, выполняющие НИОКР, НИИ и КБ оборонного сектора. Разделение науки на сектора - условно в силу их взаимодействия. Но почему-то акцент смещается на вузовский сектор науки при одновременном курсе выведения российских вузов на мировой уровень.

Дело в том, что результат научной деятельности - получение нового знания, в то время как образовательной – передача обучающимся устоявшихся знаний, умений и навыков, необходимых и достаточных выпускникам вузов в их будущей профессиональной деятельности. Исторически сложилось так, что в российских вузах, как правило, нет высокой науки. Основные фундаментальные исследования проводила на протяжении нескольких столетий РАН. А если и какая-то доля науки в вузах есть, она мизерна по сравнению с западными университетами, где число занятых наукой сотрудников примерно такое же, как и занятых в учебном процессе. Кроме того, и сами иностранные преподаватели помимо учебной деятельности имеют достаточно времени и на научную работу.

Главная цель функционирования вуза в соответствии со статьей 2 ФЗ Об образовании - выполнение обязанностей по обучению и воспитанию обучающихся и (или) организации образовательной деятельности. Научно-исследовательская деятельность является для них дополнительной с целью аттестации педагогических работников вуза и присвоения или подтверждения квалификации, обучения студентов анализу и методам научного исследования для написания выпускной квалификационной работы.

18.11.2013г. принято Постановление Правительства России N 1039 «О государственной аккредитации образовательной деятельности», где одним из важнейших показателей стал показатель осуществления вузами и их педагогами научно-исследовательской деятельности. Если показатель не выполняется, вуз признается неэффективным [5]. Резонный вопрос: «Если за плохое качество обучения вуз не страдает, а за невыполнение аккредитационного показателя - да, что должно являться конечной целью деятельности вуза:

- выпускник, обладающий компетенциями эффективного ведения профессиональной деятельности;

- научно-исследовательская работа, обеспечивающая достижение аккредитационных показателей?»

Как поступать вузам, чтобы не быть закрытыми? Перестать обучать студентов и заниматься наукой? Казалось бы, почему возник так резко поставленный вопрос, неужели нельзя заниматься научной деятельностью *не в ущерб образовательной*? Конечно, образование и воспитание, как и наука – продукты интеллектуальной деятельности, обеспечивающие формирование высококвалифицированных специалистов. Но все эти функции педагог одновременно исполнять не может физически – везде своя специфика. А от него требуют **ведение как образовательной, воспитательной и прочей деятельности, направленной на студентов**, так и участие в научной работе – **создании нового знания**. Однако педагог передает уже устоявшиеся знания, а научный работник создает новые знания для последующего применения на практике. Для этого нужны специальная интеллектуальная и материально-техническая база, мотивированный коллектив исследователей, если иметь в виду действительное создание научного продукта.

В то же время ФЗ «Об образовании» и ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» не устанавливают вузам обязанностей заниматься наукой. В статье 6 ФЗ Об образовании «*Полномочия органов государственной власти в сфере образования*» не установлены этим органам полномочия по изданию ведомственных актов в виде Приказов, какими Минобрнауки ввел аккредитационные показатели, определяющих обязательность ведения вузами научной работы. По юридическому действию, эти Приказы коллизионные, так как противоречат нормам законов, обладающих высшей юридической силой.

Из курса «Теории государства и права» известно, что закон - *нормативный правовой акт, обладающий высшей юридической силой и регулирующий наиболее важные общественные отношения в государстве*. Помимо законов издаются подзаконные НПА - нормативные Указы Президента, Постановления Правительства Российской Федерации, ведомственные акты. Их главное отличие от законов состоит в полной и безоговорочной подчиненности этих актов императивным или запрещающим требованиям законов. В названных законах нет императивных требований о ведении вузами научной работы, а значит, введение аккредитационного показателя *«научно-исследовательская деятельность»* - выход Минобрнауки за рамки своих полномочий. Налицо - юридическая коллизия. В случае противоречия актов, регулирующих одно и то же отношение, действует акт, обладающий высшей юридической силой, то есть, - ФЗ «Об образовании».

Комментарий положения об оценке эффективности функционирования вузов президента Ассоциации негосударственных вузов России В.Зернова: «Есть вузы с многолетней историей, оказывавшиеся в списке «неэффективных», в то время как, вузы, недавно созданные и не имеющие сильной базы, по сравнению с первыми оказались «эффективными». Основанный в 1918г. Кубанский государственный технологический университет в Краснодаре оказался не эффективным. А у основанной в 1993г. Майкопской «техноложки» всё в порядке. Кстати, первым ректором этого вуза был А. Тхакушинов, нынешний президент Адыгеи» [6].

Депутат Госдумы член-корр. РАО О.Смолин: «*Разумная идея повышения качества работы вузов подменяется искусственным сокращением их числа. Кому это выгодно? Не исключено, что крупным вузам. Во всяком случае, политика Минобрнауки поддерживается Ассоциацией ведущих вузов России. Если закрыть 40% вузов, можно ещё больше денег перераспределить в так называемые ведущие. Сегодня выстроилась пирамидальная система: наверху МГУ и СПбГУ, потом группа федеральных университетов, потом группа национальных исследовательских университетов, а потом все остальные. ...Понятно, сокращать число вузов – для властей соблазнительно. Во-первых, балансовая экономия в тяжёлые времена. Во-вторых, можно с умом «распилить» освобождённые помещения. В-третьих, в стране высок возраст преподавательского состава, грозящий скорым дефицитом кадров. И все остальные решения по его омоложению дорого встанут. Да и повод хороший – действительно, в России полно псевдовузов, просто штампующих дипломы. Но с нынешним подходом они-то как раз и уцелеют» [6].*

Постановлением Правительства России от 15.04.2014г. № 295 «*Об утверждении государственной программы «Развитие образования» на 2013-2020гг.*» [7] определены цели ее реализации: обеспечение высокого качества российского образования в соответствии с меняющимися запросами населения и перспективными задачами развития российского общества и экономики; повышение эффективности реализации молодежной политики в интересах инновационного социально ориентированного развития страны. Однако от этих целей резко отличаются министерские индикаторы выявления эффективности и возможности успешной реализации данной программы.



В России на образование тратят около 4,3% ВВП, в ближайшие годы предполагается сокращение до 4,1–3,5%. Хотя страны догоняющего развития расходуют больше среднего. Например, Бразилия с 2012г. реализует программу по повышению расходов на образование с 5,5 до 10% от ВВП. В США количество вузов на душу населения вдвое выше, чем у нас. В Норвегии национальная идея – открывать университеты [6]. А у нас – закрывать?

Аккредитационными показателями в разделе «Научная деятельность вузов» учитывается, судя по всему, лишь *количественные* характеристики. *Важным оказалось не новое знание в научной работе, а число научных работ*, неважно какого качества. Все это прослеживается в ряде подзаконных НПА: ФГОС; ФЗ Об образовании; Распоряжении Правительства РФ от 30.12.2012 №2620-Р (Об утверждении плана мероприятий («Дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»); Постановлении Правительства РФ от 05.08.2013г. №662 «Об осуществлении мониторинга системы образования» [8, 9].

В то же время в пункте 5 статьи 4 ФЗ «Об образовании» записано: *«В случае несоответствия норм, регулирующих отношения в сфере образования и содержащихся в других федеральных законах и иных нормативных правовых актах Российской Федерации, законах и иных нормативных правовых актах субъектов Российской Федерации, правовых актах органов местного самоуправления, нормам настоящего Федерального закона применяются нормы настоящего Федерального закона, если иное не установлено настоящим Федеральным законом»*. Так как нормы Закона, регулирующие отношения, изложенные в подзаконных актах, имеют высшую юридическую силу, при противоречии закону акт исполнению не подлежит. Обратимся к нормам ФЗ «Об образовании», где научная работа вуза не есть обязательное условие выполнения его функций.

Начнем со статьи 2 *«Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе»*, то есть, с правовых дефиниций образовательного права. Среди 34 понятий нет ни одного, которое бы в какой-либо степени определяло ведение в вузах научной работы. Нет упоминаний об обязательности ведения этой деятельности и в статье 3 *«Основные принципы государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования»*.

В статье 19 *«Научно-методическое и ресурсное обеспечение системы образования»* речь идет о возможности создания в образовательных учреждениях научно-исследовательских и проектных организаций. Но и здесь речь идет о том, что они *«могут»* создавать (диспозитивная норма), то есть, речь идет о субъективном праве организации, а не о императивной обязанности. Потому никто не вправе обязывать вузы создавать научные подразделения научного. Науку эффективно делают расположенные к ней люди, инициаторы получения новых знаний. Делать ее «из-под палки» - занятие неэффективное и не доброе.

Оппоненты могут нас направить к пункту 4 статьи 28 Закона *«Компетенция, права, обязанности и ответственность образовательной организации»*: *«Образовательные организации высшего образования осуществляют научную и (или) творческую деятельность, а также вправе вести подготовку научных кадров (в докторантуре). Иные образовательные организации вправе вести в соответствии с законодательством Российской Федерации научную и (или) творческую деятельность, если такая деятельность предусмотрена их уставами»*. Норма – императивная: сказуемое «осуществляет» - глагол в изъявительном наклонении. Стало быть, должны!

Но в пункте 7 статьи описана юридическая ответственность за неисполнение организацией ее обязанностей: *«Образовательная организация несет ответственность в установленном законодательством Российской Федерации порядке за невыполнение или ненадлежащее выполнение функций, отнесенных к ее компетенции, за реализацию не в полном объеме образовательных программ в соответствии с учебным планом, качество образования своих выпускников, а также за жизнь и здоровье обучающихся, работников образовательной организации»*. Ответственность за не ведение вузом научной деятельности не установлена. А на «нет» - суда нет!

Статья 47 *«Правовой статус педагогических работников. Права и свободы педагогических работников, гарантии их реализации»*. Пункт 3. *«Педагогические работники пользуются следующими академическими правами и свободами:*

б) **право** *на осуществление научной, научно-технической, творческой, исследовательской деятельности, участие в экспериментальной и международной деятельности, разработках и во внедрении инноваций»*. Норма диспозитивная, потому педагог этой деятельностью может не заниматься. Кстати, в статье 48 *«Обязанности и ответственность педагогических работников»* не предусмотрены ни обязанности по научной деятельности, ни ответственность за ее неосуществление.

В статье 28 об автономности образовательной организации, выражаемой в решении вопросов самостоятельного осуществления образовательной, научной, административной, финансово-

экономической деятельности, есть норма, дающая вузам право определять, как и в каких формах осуществлять научную деятельность. В статье 72 Закона приведен возможный перечень направлений интеграции образовательной и научной деятельности вуза: «Интеграция образовательной и научной (научно-исследовательской) деятельности в высшем образовании **может осуществляться** в разных формах...», далее подробно перечисленных. Для ее ведения в законе предполагаются выделение грантов, работа со специализированными научными организациями. А не бесплатный труд преподавателя как бы во благо науки и в ущерб обучению студентов и своего материального положения.

Вопрос: почему в числе аккредитационных показателей вузов показатели научной работы преобладают над деятельностью вуза по обучению и воспитанию студентов? В ФЗ Об образовании в п. 12 статьи 92 «Государственная аккредитация образовательной деятельности» указано: «Предметом аккредитационной экспертизы является определение соответствия содержания и качества подготовки, обучающихся в организации, осуществляющей образовательную деятельность, по заявленным для государственной аккредитации образовательным программам федеральным государственным образовательным стандартам. ...При проведении аккредитационной экспертизы образовательной деятельности по образовательным программам, которые обеспечивают реализацию образовательных стандартов, аккредитационная экспертиза в части содержания подготовки обучающихся не проводится». То есть, аккредитации подлежат показатели работы вуза, прямо связанные с выполнением образовательных программ федеральных образовательных стандартов. И все! Однако на практике показатели эффективности «Мониторинга-2013», изложенные в подзаконных актах по аккредитации вузов, это показатели [10]: образовательной, международной и финансово-экономической деятельности, состояния инфраструктуры и трудоустройства.

Кратко проанализируем ряд показателей в данных блоках на предмет реально объективной оценки эффективности работы вузов, и подробно проанализируем показатели научной деятельности.

1. Показатели «**Образовательная деятельность**», оцениваются по ряду критериев, приведенных в табл. 1. Достижение данных показателей порождает абсурдную ситуацию: важно набрать высокобалльников по результатам ЕГЭ, победителей и призеров олимпиад, что позволит выживать вузам крупных городов (Москве и Санкт-Петербургу). В малочисленных городах у школьников нет достаточных возможностей конкурировать с гимназиями столиц и сдавать успешно ЕГЭ наравне с ними. Если показатель не выполняется, вуз - неэффективный, неважно, какого качества специалистов, в конечном счете, он выпустит.

Таблица 1

**Аккредитационные требования выполнения показателя  
«Образовательная деятельность вузов»**

N п/п	Показатели	Измерители
1.4	Средний балл студентов (курсантов), принятых по результатам единого государственного экзамена на первый курс на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета по договору об образовании на обучение по образовательным программам высшего образования	баллы
1.7	Численность студентов (курсантов) - победителей и призеров заключительного этапа всероссийской олимпиады школьников, членов сборных команд Российской Федерации, участвовавших в международных олимпиадах по общеобразовательным предметам по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю всероссийской олимпиады школьников или международной олимпиады, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета без вступительных испытаний	человек
1.8	Численность студентов (курсантов) - победителей и призеров олимпиад школьников, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета по специальностям и направлениям подготовки, соответствующим профилю олимпиады школьников, без вступительных испытаний	человек

По логике ФЗ «Об образовании, вуз должен бы показать, сколько он выпустил востребованных высококвалифицированных специалистов, которые успешно реализуют себя в будущем, а не уходят работать по другому профилю, используя диплом, как просто «корочку». Но это не учитывается в показателях. Есть отдельная графа «трудоустройство», но в ней рассматривается всего лишь

число выпускников, обратившихся в органы содействия трудоустройству. Достаточно ли этого одного количественного показателя?

## 2. Показатели инфраструктуры организации (см. табл. 2).

Начнем с объема площадей учебно-аудиторных помещений в расчете на студента. Получается, вузу важнее как можно больше иметь помещений по метражу, нежели по их функциональному назначению. При ограниченных помещениях, с чем сталкиваются вузы, хорошим выходом является посменный график использования помещений без вреда для учебного процесса. Показатель числа персональных компьютеров в расчете на студента может не учитывать их работоспособность. Это могут быть компьютеры устаревших систем. А важно оборудовать компьютерные классы качественной техникой, с новейшими программами и возможностью работы в них посменно.

Таблица 2

### Аккредитационные требования выполнения показателя «инфраструктура вузов»

5.1	Общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на одного студента (приведенного контингента), имеющихся у вуза на праве собственности, переданных учредителем, закрепленных за вузом на праве оперативного управления и безвозмездного пользования	кв.м
5.2	Количество персональных компьютеров в расчете на одного студента (приведенного контингента)	ед
5.3	Удельный вес стоимости машин и оборудования (не старше 5 лет) вуза в общей стоимости машин и оборудования	%
5.4	Количество экземпляров печатных учебных изданий (включая учебники и учебные пособия) из общего количества единиц хранения библиотечного фонда, состоящих на учете в расчете на одного студента (приведенного контингента)	ед

3. Среди *финансовых показателей* основой: сколько заработал вуз денежных средств, в том числе от НИОКР (см. табл. 3). Какие проблемы возникают у большинства вузов при попытке выполнения данных показателей?

Таблица 3

### Финансово-экономическая деятельность

4.	Финансово-экономическая деятельность	Измерители
4.1	Доходы образовательной организации по всем видам финансового обеспечения (деятельности)	тыс. руб.
4.2	Доходы образовательной организации по всем видам финансового обеспечения (деятельности) в расчете на одного научно-педагогического работника	тыс. руб.
4.3	Доходы образовательной организации из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного научно-педагогического работника	тыс. руб.
4.4	Отношение среднего заработка научно-педагогического работника в образовательной организации (по всем видам финансового обеспечения (деятельности)) к средней заработной плате по экономике региона	%

Во-первых, при расчете цены образовательных услуг по поступлениям от всех источников финансирования нужно учитывать следующее обстоятельство: сумма денежных средств, принятых вузом за одного обучающегося на платной основе студента, не должна быть меньше суммы, выделяемой из бюджета на обучение студента бюджетного: за счет части бюджетных средств вуз не вправе обучать внебюджетников. Тем самым стоимость платного обучения для вузов вырастает более чем на треть. Для студентов из провинций и депрессивных территорий такие суммы часто не подъемны. Отсюда вузовское образование доступно для богатых, а бедные становятся интеллектуальными изгоями. «Ломоносовых» среди студентов станет меньше, если не исчезнут совсем. Из-за этого правила в большинстве нестоличных вузов набор внебюджетных студентов в 2015г. катастрофически уменьшился.

Во-вторых, как достигается выполнение показателей 4.2 и 4.3? Их стали соотносить с числом научно-педагогических работников (как они иронизируют о себе – с «поголовьем»), а не единицами ставки. Связано это с исполнением Указа Президента России от 07.05.2012г. N 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики». Суть Указа: поднять среднюю заработную плату научно-педагогических работников вузов до уровня и выше средней заработной платы по субъекту

Федерации. Чтобы обеспечить такой зарплатой педагогиков, вуз выплачивает ее не по реальной ставке, а распределяет между всем профессорско-преподавательским составом. Неважно, на какую долю ставки теперь работает педагог – 0,25, 0,5, 0,75, 1,0 или 1,5 – заработная плата делится на всех педагогов штатных и совместителей, а не на 1 ставку. Поэтому педагогов-совместителей сокращают, оставшимся их нагрузку перераспределяют, побуждая работать на большие доли ставки. В результате уменьшилась численность вузовских педагогов и выросла их учебная нагрузка. Качество обучения снижается, поскольку помимо своей нагрузки на этих преподавателей легло обучение дисциплинам, которые ранее вели совместители – квалифицированные специалисты, компетентные в преподаваемых ими конкретных дисциплинах.

В итоге весомая доля оставшихся преподавателей работает на 1,5 ставки учебной нагрузки, и если это переводить в аудиторные часы – 1300 аудиторных часов в год, или 130 часов в месяц по 7-8 часов в день. Для успешной реализации учебного процесса педагогу к занятиям нужно готовиться примерно столько же времени, сколько тратится на преподавание. К рабочей нагрузке педагога добавляется воспитательная, просветительская, научно-исследовательская работа и самообразование для повышения квалификации. Вопрос: «Когда?». Инструмент работы у преподавателя один – мозг.

4. Показатели международной деятельности анализировать не будем, так как проблемы достижения ее нормативных величин также ощутимы. Акцент обратим на анализ показателей «**Научно-исследовательская деятельность**» (см. табл. 4). Их число велико, а возможности их достижения не реальны. Что позволяет Минобрнауки осуществить ликвидацию большинства вузов страны, а вместе с ними ликвидацию системы высшего профессионального образования в целом.

Возможно, ли педагогу при такой нагрузке *качественно* заниматься еще и научными публикациями, иной научной деятельностью, требуемой от эффективных вузов? Ответ очевиден. Браться за 2 направления в таких условиях невозможно – либо обучать, либо заниматься наукой. Третьего не дано. К слову, заработную плату платят преподавателям за образовательную деятельность, а не за научную. А от него требуют совершения подвигов, которые оказались бы не под силу даже легендарному Гераклу. Примеры.

Чтобы у педагога был высокий индекс цитирования, нужны публикации в ведущих журналах перечня ВАК Минобрнауки, участие в конференциях разного уровня. Чтобы поместить статью в таком журнале, к примеру, «Наука и бизнес: пути развития», нужно заплатить 1000руб. за страницу, минимальное число страниц – 5. А чтобы получить журнал, нужно приобрести годовую подписку стоимостью 3000руб. и оплатить доставку [11].

Помимо индексирования статей в журналах ВАК, нужно индексирование статей в системах РИНЦ и Scopus. Участие в международной научно-практической конференции «Общество, наука, инновации», индексируемой системой РИНЦ, предполагает внесение организационного взноса в размере 1200руб. для участников из России и 1650руб. для участников из стран СНГ и ЕС. Общий объем одной публикации – до 8 страниц (14400 знаков включая пробелы). Число публикаций от одного автора не ограничивается. При превышении объема публикации стоимость верстки и печати каждой дополнительной страницы – 150 рублей. Стоимость срочной публикации для цитирования в системе Scopus (2-3 месяца) от 32 до 34 тыс. руб.

Таблица 4

**Научно-исследовательская деятельность**

2.1	Количество цитирований в индексируемой системе цитирования Web of Science в расчете на 100 научно-педагогических работников	единиц
2.2	Количество цитирований в индексируемой системе цитирования Scopus в расчете на 100 научно-педагогических работников	единиц
2.3	Количество цитирований в Российском индексе научного цитирования (далее - РИНЦ) в расчете на 100 научно-педагогических работников	единиц
2.4	Количество статей в научной периодике, индексируемой в системе цитирования Web of Science, в расчете на 100 научно-педагогических работников	единиц
2.5	Количество статей в научной периодике, индексируемой в системе цитирования Scopus, в расчете на 100 научно-педагогических работников	единиц
2.6	Количество публикаций в РИНЦ в расчете на 100 научно-педагогических работников	единиц
2.7	Общий объем НИОКР	тыс. руб.

2.8	Объем НИОКР в расчете на одного научно-педагогического работника	тыс. руб.
2.9	Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации	%
2.10	Удельный вес НИОКР, выполненных собственными силами (без привлечения соисполнителей), в общих доходах образовательной организации от НИОКР	%
2.11	Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного научно-педагогического работника	тыс. руб.
2.12	Количество лицензионных соглашений	единиц
2.13	Доля средств, полученных образовательной организацией от управления объектами интеллектуальной собственности, в общих доходах образовательной организации	%
2.14	Численность/удельный вес численности научно-педагогических работников без ученой степени - до 30 лет, кандидатов наук - до 35 лет, докторов наук - до 40 лет, в общей численности научно-педагогических работников	человек/%
2.15	Численность/удельный вес численности научно-педагогических работников, имеющих ученую степень кандидата наук, в общей численности научно-педагогических работников образовательной организации	человек/%
2.16	Численность/удельный вес численности научно-педагогических работников, имеющих ученую степень доктора наук, в общей численности научно-педагогических работников образовательной организации	человек/%
2.17	Численность/удельный вес численности научно-педагогических работников, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности научно-педагогических работников филиала (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера)	человек/%
2.18	Научных журналов, в том числе электронных, издаваемых организацией	единиц
2.19	Грантов за отчетный период в расчете на 100 научно-педагогических работников	единиц

Также нужно издавать монографии, учебные пособия с грифом один раз в 5 лет. Как правило, издание монографии или учебного пособия с грифом объемом в 160 страниц обойдется преподавателю более чем в 300тыс. рублей. Авторский гонорар при этом не выплачивается. Эти объемы нужно выполнить каждому педагогу, но в силу отсутствия финансирования от вузов все затраты перекладываются на него. Не забудем и о повышении педагогами квалификации каждые 5 лет, на что затраты вузами не предусмотрены.

Научно-преподавательским работникам кроме научной деятельности необходимо вести работу со студентами – это их основная обязанность, согласно нормам статьи 48 ФЗ «Об образовании» - «...осуществлять свою деятельность на высоком профессиональном уровне, обеспечивать в полном объеме реализацию преподаваемых учебных предмета, курса, дисциплины (модуля) в соответствии с утвержденной рабочей программой».

Согласно статье 4 ТК РФ «Запрещение принудительного труда», «...*принудительным трудом*, (запрещенным Конституцией, ТК РФ, УК РФ, КоАП РФ) является выполнение работы под угрозой применения какого-либо наказания (насильственного воздействия)» [14]. По статье 15, ТК РФ – трудовые отношения основаны на плате за трудовую функцию. В данном случае научно-исследовательская деятельность вузовских педагогов является их благотворительностью. Потому требования к ним об обязательном ведении научной работы без оплаты труда абсолютно незаконны - налицо элементы принуждения к труду. Резонный дилетантский вопрос: «А что, в Минобрнауки при составлении упомянутых подзаконных НПА «...не ступала нога квалифицированного юриста-правоведа»?

Гонка за мировыми вузами оборачивается в волокиту из количественных показателей, противоречащих результатам, достигаемым мировыми вузами. Заставляя педагогов бесплатно заниматься научной работой путем роста числа научных публикаций, а не их качества, страна обречена на «взрыв пузыря»:

- не будет притока талантливой молодежи в образовательную и научную сферы из-за отсутствия материальной и моральной мотивации;

- нынешним преподавателям вузов не до работы со студентами, что ставит под угрозу качество подготовки квалифицированных специалистов;
- когда для педагогов мотивация к образовательной и научной работе низка, для студентов она становится еще ниже (диплом все равно выдают);
- следствие - катастрофически низкий научно-технический потенциал страны, а отсюда уровень ее социально-экономического развития в будущем.

Вывод: крайне необходим скорейший пересмотр образовательной и научной политики страны, пока есть еще возможность не допустить надвигающуюся интеллектуальную катастрофу. Но властные структуры этого не замечают. Вопрос: почему педагогическое сообщество в целом не бьет тревогу по поводу того, «...куда ты мчишься, тройка-Русь?» Нет ответа???

#### Список литературы

1. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012г. № 273-ФЗ (ред. от 21.07.2014) // Консультант +.
2. Заседание Совета науки и образования. URL: <http://news.kremlin.ru/news/47196> (дата обращения: 15.02.2015).
3. Толковый словарь. URL: <http://slovo.ru/index.php?ID=42961&pg=0&w=%CD%C0%D3%CA%C0+%28%F1%> (дата обращения: 10.04.2015)
4. О науке и государственной научно-технической политике: Федеральный закон от 23.08.1996 г. № 127-ФЗ // Консультант +.
5. О государственной аккредитации образовательной деятельности: Постановление Правительства России от 18 ноября 2013г. N 1039// Консультант+.
6. Терентьев Д. Профессор, на выход!. URL: <http://argumenti.ru/economics/ n473/387891> (дата обращения: 15.02.2015).
7. Об утверждении государственной программы «Развитие образования на 2013-2020 годы»: Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014г. № 295// Консультант +.
8. Об утверждении плана мероприятий («Дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки»: распоряжение Правительства Российской Федерации от 30.12.2012г. №2620// Консультант +.
9. Об осуществлении мониторинга системы образования: Постановление Правительства Российской Федерации от 05.07.2013г. №662 // Консультант +.
10. Показатели деятельности образовательной организации высшего профессионального образования подлежащей самообследованию: Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10 .12. 2013г. N 1324 // Консультант +.
11. Условия публикации научной статьи в журналах «Глобальный научный потенциал» и «Наука и бизнес: пути развития». URL: <http://globaljournals.ru/usloviya-publikaczii.html>. (дата обращения: 15.02.2015г.)
12. Условия публикации научной статьи в РИНЦ. URL: <http://publikacia.net/konf.php>. (дата обращения: 15.02.2015).
13. Условия публикации научной статьи в индексируемой системе цитирования Scopus. URL: <http://www.mosdiplom.ru/nashi-uslugi-prepodavatelyam/publikatsii-spopus>. (дата обращения: 15.02.2015).
14. Трудовой кодекс Российской Федерации: закон Российской Федерации от 30.12.2001г. № 197-ФЗ (ред. от 31.12.2014) // Консультант +.

#### ACCREDITATION INDICATOR «HIGH SCHOOL SCIENCE» AS EXTERMINATOR OF HIGHER EDUCATION OF RUSSIA

**Morozov Gennady Borisovich, Cand.Econ.Sci., professor**  
**E-mail: [mgb@inbox.ru](mailto:mgb@inbox.ru)**

**Zvereva Ekaterina Andreevna, master of «Pedagogical education»**  
**The Ural state pedagogical university,**  
**620151, Yekaterinburg, K. Libknekht St., 9a**  
**E-mail: [snw072@yandex.ru](mailto:snw072@yandex.ru)**

We investigate the law inconsistency of accreditation procedures of Russian universities. Under investigation data doesn't help provide objective evidence of education quality. We analyze the actions of the Ministry of Education and Science of Russia from two points of view: disconformities with Education law of Russian Federation negative socio-economic consequences for country in general. In essence, it was found that taking this system constituted unlawful actions by the Ministry in respect of universities and teachers. It has been demonstrated that this actions may be harmful for relations in education sphere. If this actions would be stopped Russian education will confirm high level. Effectiveness assessment have to be based on quality of education, specialist training quality and motivation of teachers and students.

#### **Keywords:**

high school science, law educational conflicts, accreditation criteria of effectiveness of education.

## АНАЛИЗ ЦИКЛИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ

Осипова Мария Юрьевна, ассистент  
Электронный адрес: [osipova.mu@mail.ru](mailto:osipova.mu@mail.ru)

Сабурова Дарья Андреевна, студент  
Пермский национальный исследовательский политехнический университет,  
614990, г. Пермь, Комсомольский проспект, 29  
Электронный адрес: [saburova\\_daria@mail.ru](mailto:saburova_daria@mail.ru)

На сегодняшний день экономика России во многом зависит от экспорта. Нестабильность цен на рынке нефтепродуктов негативно сказывается на государственном бюджете, дефицит которого, в свою очередь, ведет к повышению налогов, росту государственного долга и ряду других последствий, ослабляющих экономику страны. Анализ циклов развития нефтегазовой отрасли и сопутствующих экономических явлений позволит выявить закономерность и сформулировать гипотезу о дальнейшем развитии экономической ситуации в России.

### *Ключевые слова:*

финансово-экономический кризис, развитие нефтедобывающей отрасли, запасы нефти, динамика цен на нефть, ОПЕК.

С 2014 г. цены на энергоресурсы продолжают снижаться. К 9 декабря 2015 г. цена на нефть Brent достигла отметки в 40,48 USD/баррель. По мнению директора департамента налоговой и таможенно-тарифной политики Минфина РФ И. Трунина, при падении цены на нефть до 40 USD/баррель, бюджет России недополучит 3,1 трлн. Рублей [4].

С подобной ситуацией Россия сталкивается не впервые. Падение цен на энергоресурсы, как и снижение объемов добычи, происходят циклически (см. рис.1).

В период с декабря 1990 г. по декабрь 2015 г. наблюдается три пика, т.е. наибольшего значения цена барреля нефти достигала три раза, после чего следовал спад. Первый пик приходится на декабрь 1996 г. Тогда цена на нефть достигла значения в 23,68 USD/баррель. С 1997 г. цена начала снижаться, а к декабрю 1998 г. упала на 56% и составила 10,45 USD/баррель. Падению цен на нефть, которое, в свою очередь, послужило толчком к одному из самых тяжелых экономических кризисов в истории России, способствовал Азиатский финансовый кризис, начавшийся в 1997 г. К 1999 г. цена на нефть вернулась на докризисный уровень, а с 2002 г. начался непрерывный рост, продолжавшийся вплоть до 2007 г.

Второй пик – декабрь 2007 г. Цена на нефть выросла до 94,29 USD/баррель, но уже к декабрю 2008 г. она упала на 57%, до 40,11 USD/баррель. В этот же период Россия переживала финансово-экономический кризис, к факторам возникновения которого относят падение цен на нефть, наличие значительного внешнего долга российских компаний (на начало октября 2008 г. составлял 528 млрд. долларов) и вооруженный конфликт в Южной Осетии. К 2009 г. ситуация стабилизировалась.

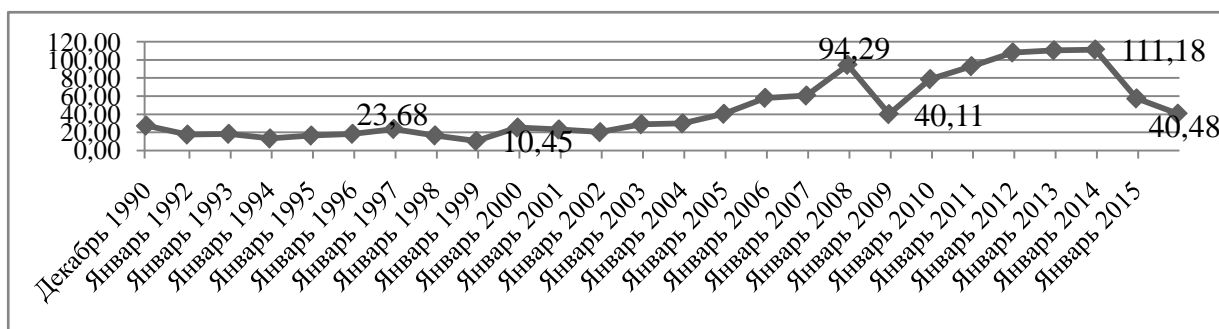


Рис. 1. Динамика цен на нефть с декабря 1990 г. по декабрь 2015 г., USD/баррель [3]



Третий пик – декабрь 2013 г. Стоимость барреля нефти повысилась до 111,18 USD/баррель. С 2014 г. цена на нефть начинает снижаться, упав к декабрю 2015 г. на 64%, до 40,48 долларов за баррель. Снижение цен на нефть и ряд других факторов (экономические санкции Запада; структурный кризис экономики, сохранившийся после кризиса 2008-2009 гг.) так же способствовали ухудшению экономической ситуации внутри страны. В частности, вызвали значительное снижение курса рубля, привели к усилению инфляции, ухудшению социального положения граждан.

По прогнозам Минэкономразвития, средняя цена барреля нефти в 2016 г. будет составлять 50 долларов за баррель [2; 3]. В действительности же, из-за того, что, не смотря на убытки, страны-экспортеры нефти не планируют снижать темпы добычи, цена на нефть может упасть ниже этого уровня. Так, после принятия странами ОПЕК решения по сохранению текущего уровня добычи, около 31,5 млн. баррелей в сутки, стоимость барреля Brent упала на 5,25% [3; 4].

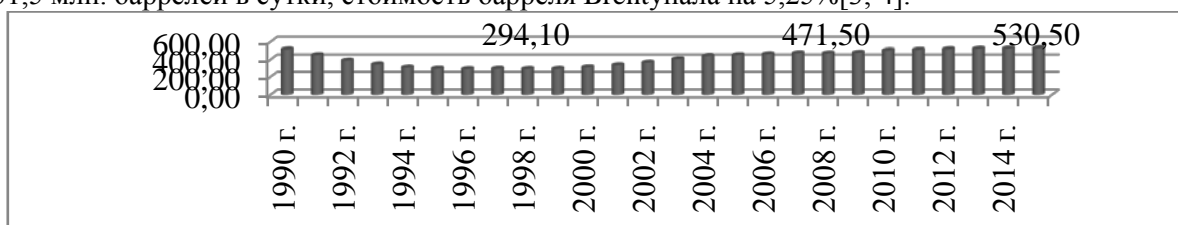


Рис. 2. Динамика добычи нефти в России с 1990 г. по 2015 г., млрд. тонн

Если в 1998 г. и 2008 г. объемы добычи снизились, соответственно, на 0,94% и 0,42% относительно 1997 г. и 2007 г., то начиная с 2009 г., наблюдается неуклонный рост добычи. Не смотря на сложную экономическую ситуацию в стране, темпы добычи возросли и в 2014 г. на 0,6%. В 2015 г. Россией планируется добыть 530,50 млрд. тонн нефти.

Добыча невозобновимых природных ресурсов определяется их запасами в недрах земли. Доказанные запасы нефти в мире составляют 239,8 млрд. тонн. По прогнозам ученых, при сохранении современных уровней добычи, этих запасов хватит на 60 лет. Лидером по доказанным запасам нефти является Венесуэла с показателем 46,6 млрд. тонн. На втором месте – Саудовская Аравия с 36,7 млрд. тонн. На третьем месте расположилась Канада – 27,9 млрд. тонн. Россия в этом рейтинге занимает шестое место с доказанными запасами нефти в 14,1 млрд. тонн (см. рис.3). Этих запасов, по оценке ученых, России хватит на 30 лет.

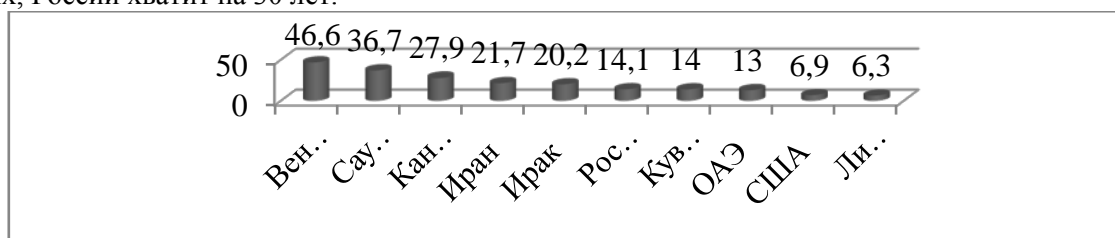


Рис. 3. Рейтинг стран по доказанным запасам нефти на 2014 г., млрд. тонн

В число крупнейших нефтегазовых районов – нефтегазоносных провинций – России входят: Западная Сибирь, Поволжье, Северный Кавказ, Восточная Сибирь и Дальний Восток. Основная доля добычи нефти на территории нашей страны приходится на Западную Сибирь, площадь нефтегазоносных земель которой составляет около 2 млн. км<sup>3</sup>.

К крупнейшим месторождениям нефти на территории России относятся:

- Самотлорское (Ханты-Мансийский АО);
- Ромашинское (Республика Татарстан);
- Приобское (Ханты-Мансийский АО);
- Лянторское (Ханты-Мансийский АО);
- Федоровское (Ханты-Мансийский АО).

Активно ведется разработка нефтяных месторождений в Арктике, не территории которой находятся колоссальные сырьевые резервы. Незазведанные залежи углеводородов в Арктике оцениваются в 90 млрд. баррелей нефти [5]. Основные нефтяные запасы российского шельфа так же сосредоточены вдоль арктического побережья.

Около 90% всей площади шельфа России, составляющего 5,2 - 6,2 млн. км<sup>2</sup>, приходится на перспективные нефтегазоносные области. В том числе 2 млн. км<sup>2</sup> - в Западной Арктике на шельфе Баренцева и Карского морей, где потенциальные ресурсы углеводородного сырья составляют 50 – 60 млрд. кубометров и 1 млн. км<sup>2</sup> – на шельфе моря Лаптевых, Восточно-Сибирского и Чукотского мо-



рей в Восточной Арктике. Огромные прогнозные запасы нефти и газа содержат Тимано-Печорская, Енисейско-Лаптевская, Баренцево-Карская, Индигино-Чукотская нефтегазоносные провинции, а также Южно-Ямальская, Лено-Анабарская и Анадырская нефтегазоносные области[6]. Планируется, что к 2030 г. Россией здесь будет добываться от 600 тыс. до 2,2 млн. баррелей нефти. По данным за 2014 г., на долю России в мировой добыче нефти приходится 12,7 %. В рейтинге крупнейших нефтедобывающих стран Россия занимает второе место (см. рис 4,5).

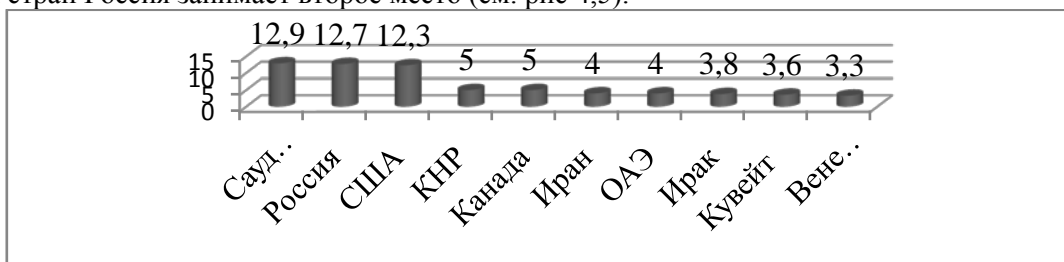


Рис. 4. Доля крупнейших нефтедобывающих стран в мировой добыче на 2014 г. по данным британской нефтегазовой компании BP, %

Первое место занимает Саудовская Аравия с 12,9%, на третьей позиции США с 12,3%. Далее по убыванию: КНР, Канада, Иран, ОАЭ, Ирак, Кувейт. Закрывает рейтинг Венесуэла с показателем в 3,3 % от мировой добычи нефти.

Лидером по среднесуточной добыче нефти, по данным на 2014 г., стали США (см. рис.5). Кроме того, США являются еще и главным потребителем нефти. Если Россия в год потребляет около 420 млрд. кубометров газа и 150 млн. тонн нефти, то США - 740 млрд. кубометров газа и 830 млн. тонн нефти. Т.е. США зависит от импорта, по сути, так же, как Россия от экспорта энергоресурсов.



Рис. 5. Рейтинг стран по среднесуточной добыче нефти за 2014 г. по данным EIA, тыс. баррелей

Россия занимает третью позицию в рейтинге с показателем добычи 10,8 тыс. баррелей нефти в сутки. Отставание обусловлено нуждой в более современных технологиях для добычи трудноизвлекаемых запасов. Что, как и эффективность добычи, значительно сказывается на функционировании нефтедобывающей отрасли в России. Так, при добыче и транспортировке, Россия ежегодно теряет около 430 тыс. тонн нефти. Причина тому устаревшая трубопроводная система, износ которой составляет примерно 70%. Многие трубопроводы, срок службы которых варьируется от 10 до 30 лет, в реальности отработали уже более 35 лет. Аварийное состояние трубопроводной инфраструктуры наносит ущерб, как экономике страны, так и окружающей среде.

Решение основных проблем отрасли (замена устаревшей трубопроводной системы, разработка новых технологий, организация внутреннего рынка) приведет к укреплению российской экономики. Даже если в будущем Россия будет так же зависеть от экспорта нефти, стабильное функционирование отрасли, её дальнейшее развитие, сведет к минимуму негативное влияние этого фактора на экономику страны.

На сегодняшний день неоспоримым остается факт, что снижение цен на нефть является одной из причин финансово-экономического кризиса, начавшегося в 2014 г. Следовательно, рост цен на энергоресурсы должен привести к стабилизации российской экономики. Но как уже упоминалось ранее, увеличение объемов добычи нефти не способствует повышению цен на нее, а страны ОПЕК не планируют снижать нынешнюю квоту. С другой стороны, по данным ТАСС, Минэкономразвития подготовило сценарий, по которому добыча нефти в 2016 г. снизится до 526 млн. тонн. Цены на сырьевые товары, по словам Министра экономического развития РФ, будут оставаться на низком уровне в длительной перспективе, поэтому необходимо увеличивать темпы роста несырьевого экспорта [1]. Остается вопрос, когда Россия выйдет из кризиса?

Сопоставив текущую ситуацию на рынке нефти кризисными 1998 г. и 2008 г., сравнив сопутствующие их экономические явления, можно сделать вывод, что в 2016 г. ситуация начнет постепенно стабилизироваться. К 2017-2018 гг. экономика России сможет выйти из кризиса, если ситуацию не усугубит политическая обстановка в мире.

#### Список литературы

1. Калугин А.М. Анализ добывающей промышленности России в период 2005-2013 гг./ А.М. Калугин, Е.О. Бакай, М.Ю. Осипова // Экономика и предпринимательство. 2015. № 7. С. 804–809.
2. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: [http:// www.gks.ru](http://www.gks.ru) (дата обращения 20.10.2015).
3. Официальный сайт Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: <http://economy.gov.ru/mines/about/structure/depSvod/2015041201> (дата обращения 01.11.2015).
4. Официальный сайт РБК. URL: <http://www.rbc.ru/rbcfreenews/566824319a7947a490b56cdf> (дата обращения 03.12.2015).
5. Официальный сайт Информационное агентство ТАСС. URL: <http://tass.ru/ekonomika/2326952> (дата обращения 01.12.2015).
6. Официальный сайт PRO-ARCTIC. URL: <http://pro-arctic.ru/28/05/2013/resources/3516> (дата обращения 03.12.2015).

#### AN ANALYSIS OF THE CYCLICAL DEVELOPMENT OF THE OIL INDUSTRY

**Osipova Maria Yuryevna, graduate student**  
E-mail: [osipova.mu@mail.ru](mailto:osipova.mu@mail.ru)

**Saburov Darya Andreevna, student**  
**Perm National Research Polytechnic University,**  
**614990, Perm, Komsomolsky st., 29**  
E-mail: [saburova\\_daria@mail.ru](mailto:saburova_daria@mail.ru)

Today the Russian economy is largely dependent on exports. Price volatility in the oil market has a negative impact on the state budget deficit which, in turn, leads to higher taxes, increased public debt and a number of other effects that could weaken the economy. Analysis of the cycles of oil and gas industry and related economic events will reveal the pattern and to formulate a hypothesis on the further development of the economic situation in Russia.

#### **Keywords:**

financial and economic crisis, the development of the oil industry, oil, oil prices, OPEC.

## ПОДХОДЫ К ВЫБОРУ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Пашенко Татьяна Васильевна, к.э.н., доцент  
Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15  
Электронный адрес: [paschenko@econ.psu.ru](mailto:paschenko@econ.psu.ru)

Одним из главных управленческих направлений на повышение экономической эффективности и конкурентоспособности организаций является умение разрабатывать и реализовывать комплекс мер и технологий по диверсификации деятельности организации. Однако в теории и практике нет единого сложившегося подхода к анализу предложенной стратегии. Целью настоящей статьи является предложение методики анализа проекта диверсификации, определение его этапов и принципов оценки его эффективности.

### *Ключевые слова:*

стратегическое управление, диверсификация деятельности, анализ проекта.

Исследование научных аспектов диверсификации деятельности имеет широкое освещение и трактовку в экономической литературе. Большинство отечественных и зарубежных экономистов под диверсификацией деятельности обычно понимают кардинальное реформирование экономической деятельности организаций, включающих в себя комплекс процессов по изменению видов деятельности, достигаемых разными путями, в частности с помощью кооперации и интеграции технологически связанных (родственных) и несвязанных (неродственных) между собой отраслей с целью создания конкурентных преимуществ.

Целью настоящей статьи является рассмотрение разных подходов к обоснованию выбора стратегии диверсификации деятельности организации и выработка единого подхода на основе научных принципов.

Методология выработки механизма диверсификации представляет аппарат приемов и методов, которые позволяют с помощью процесса моделирования и расчетов оптимизировать процесс принятия решения по диверсификации. На практике основная роль должна отводиться системному подходу как первоначальной методологической базе развития механизма диверсификации.

В методологическом плане при разработке методики оценки стратегии диверсификации необходимо учитывать ряд принципов, которые представлены в таблице.

### **Принципы формирования методики оценки стратегии диверсификации**

<b>Формулировка принципа</b>	<b>Сущность принципа</b>	<b>Содержание принципа</b>
Целевая установка	Точное определение цели решения	По каждому решению, связанному с формированием механизма диверсификации, должна быть определена зависимость между целью управления диверсификационными преобразованиями и проблемами, возникающими в процессе разработки отдельных положений
Соотносимость	Тесная взаимосвязь целей развития предприятия и целей диверсификации	Цели диверсификации должны логично вытекать и формироваться исходя из системы стратегических и тактических целей развития предприятия
Полнота и достоверность информации	Достоверность и ценность информации, применяемой для разработки и реализации решений по проведению диверсификации и формированию ее механизма	Для принятия решений о диверсификации и формированию ее механизма необходимо сформировать достоверную и полную базу информации, основанную на анализе как внешних, так и внутренних факторов предприятия
Критериальность оценки	Установление количественных и качественных характеристик решения, многосто-	На подготовительном этапе формирования механизма диверсификации необходимо оценить предполагаемые негативные последствия диверсификации и определить меры по их мини-

Формулировка принципа	Сущность принципа	Содержание принципа
	ронный анализ возникающих проблем, связанных с диверсификационными преобразованиями	мизации, а также определить количественные и качественные характеристики, позволяющие судить об эффективности диверсификации и функционирования ее инновационного механизма
Экономическая эффективность	Оценка эффективности и анализ результатов функционирования механизма диверсификации	В процессе формирования механизма диверсификации должны быть определены методы оценки, анализа и контроля его функционирования, позволяющие вносить коррективы в принятые ранее решения
Системность	Системный подход и принятие решений в формировании механизма диверсификации	Формирование механизма диверсификации предприятия должно основываться на системном подходе, подразумевающим встраивание механизма диверсификации в систему управления предприятием, взаимодействие механизма диверсификации с другими механизмами развития предприятия

Для определения влияния диверсификации и анализа взаимосвязей между различными её стратегиями авторами [5, 6] предлагается методика, позволяющая определить уровень диверсификации в родственных и неродственных производственных отраслях. Такой подход предполагает, что отбор инновационной стратегии с максимальным показателем эффекта осуществляется в нескольких вариантах, каждому из которых назначается вероятность, которую необходимо умножить на показатель эффекта стратегии.

Другие авторы [2, 3] видят многокритериальный системный анализ основой для выбора направления диверсификации и дальнейшего регулирования хода ее реализации. В данном подходе главным в усилении конкурентных преимуществ предприятия является принятие обоснованного стратегического решения по диапазону деятельности, оценка широты и глубины диверсификации, степени ее связанности. Инновационное развитие в диверсифицированной структуре происходит также и тогда, когда экономический эффект от второстепенной деятельности, дополняющей основное производство, превышает добавленную стоимость по основной деятельности, например, когда развиваются новые виды деятельности.

При определении количественного показателя эффективности диверсификации в основе его расчета должна быть количественная оценка связей между видами инновационной, производственной, инфраструктурной, трудовой деятельности. Итоговый показатель диверсификации представляет собой среднее арифметическое от эффекта связанности по всем элементам связи. Взаимосвязанные виды деятельности представляют собой стратегические синергетические поля.

В такой модели реализуется еще и организационное инноватирование, которое дает дополнительный эффект. Наиболее приемлем матричный тип организационной структуры для управления инновационным проектом диверсификации в связи с тем, что заключенный в нем высокий потенциал адаптации достигается изменением баланса между ресурсами и результатами. Деление целей является условным, поскольку в достижении конкурентоспособности заинтересованы все участники. Поэтому инновационное развитие требует создания организационной структуры взаимодействий проектного типа.

Третий подход к разработке, обоснованию и реализации стратегии диверсификации исходит из направленности на сохранение и улучшение общей привлекательности организации, и укрепление конкурентных позиций ее бизнес-единиц [1, 7]. Такой подход включает следующие этапы проведения стратегического анализа на основе рейтинговой оценки:

- 1) анализ реализуемой стратегии;
- 2) анализ привлекательности отраслей;
- 3) анализ конкурентоспособности бизнес-единиц;
- 4) анализ стратегического положения бизнес-единиц.

Анализ реализуемой (действующей) стратегии проводится для получения ясного представления об ее приоритетах, сильных и слабых сторонах.

Анализ привлекательности отраслей проводится по трем параметрам:

- 1) Привлекательность отдельной отрасли определяется на основе следующих критериев:
- 2) Относительная привлекательность отраслей. Для выявления наиболее привлекательных отраслей из представленных в бизнес-портфеле корпорации используется рейтинговый метод.
- 3) Общая привлекательность всех отраслей рассчитывается как среднее значение итоговых рейтингов привлекательности отдельных отраслей;

Высокая эффективность диверсифицированной компании достигается, если большая часть ее прибыли поступает от бизнес-единиц, работающих в отраслях с высоким рейтингом привлекательности. Подразделения, работающие в непривлекательных отраслях, – первые кандидаты на отделение. Анализ конкурентоспособности бизнес-единиц нацелен на определение их внутриотраслевого конкурентного положения и возможности превращения их в сильных конкурентов. На основании полученных результатов руководством организации принимается решение о распределении ресурсов. Концентрация ресурсов в бизнес-единицах, способных стать отраслевыми лидерами, – лучший способ повышения эффективности работы компании. Согласно общему правилу необходимо усиленно финансировать отрасли, где у компании прочные конкурентные позиции и изымать средства из отраслей, где у нее нет шансов выйти в рыночные лидеры.

Анализ представленных методик показывает, что использование только одного подхода не может дать полноценной картины итогов диверсификации. В то же время многокритериальный и рейтинговый подходы не лишены недостатка сложности использования. Оценить полностью и достоверно стратегию диверсификации по всем критериям зачастую невозможно в установленные сроки и при личном объеме данных, а поиск полномерных данных может занять длительный период и увеличить предынвестиционные затраты. Использование рейтинга наряду с проблемой достоверности информации связано с субъективным подходом к оценке позиций самой организации и показателей рейтингования.

В связи с этим видится логичным разработка методики оценки стратегии диверсификации на основе показателей, доступных субъекту оценки, на основе заранее заданных установок преимущественных направлений диверсификации для установленной отрасли. При этом должны оцениваться как внешние факторы (изменение рынка, деятельность конкурентов, государственное регулирование), так и внутренние условия (дополнительные затраты, наличие ресурсной базы и связей предприятия, организационные возможности и т.п.).

Современные экономические условия деятельности организаций характеризуются как посткризисные. Для них характерно смещение приоритетов, их ориентация на преодоление последствий экономического кризиса. Задачи субъектов хозяйствования в этих условиях сводятся к поиску способов адаптации к сложившейся ситуации и ее прогнозируемым трансформациям. Такие задачи могут быть решены за счет повышения рыночной устойчивости предприятий при формировании и реализации соответствующих стратегических инициатив. Для ее использования в данном секторе существуют все необходимые предпосылки, а именно:

- сохраняющиеся ресурсные возможности для реализации стратегических решений и крупных инвестиционных проектов;
- существует возможность расширения направлений и видов деятельности ввиду наличия деловых связей в смежных отраслях;
- достигнут высокий уровень развития систем управления, имеется опыт в области стратегического управления;
- как правило, имеется опыт применения современного маркетингового подхода к управлению, что позволяет структурировать рыночные сферы, оценивать их со стратегических позиций, определять наиболее перспективные сферы, а также направления деятельности по их освоению и виды продукции, которые могут быть успешно реализованы в этих рыночных сферах.

Все это позволяет выработать определенный механизм разработки диверсификационной стратегии с учетом всех имеющихся преимуществ.

По мнению автора, для разработки стратегии диверсификации необходимо применять комплексный подход, учитывающий всю совокупность и многообразие факторов, оказывающих воздействие на организацию и все протекающие в ней процессы. Общая последовательность действий при переходе к диверсификации деятельности организации представлена выше.

Первоначальным этапом принятия решения о разработке и реализации программы диверсификации деятельности хозяйствующего субъекта должно стать осознание необходимости реализации такой стратегии развития. Это происходит, как правило, при фиксации организацией значительных изменений факторов внутренней и/или внешней среды, оказывающих на него непрерывное воздействие.

Следующим этапом является обоснование целесообразности проведения диверсификационных преобразований деятельности организации. Планируемые изменения базируются на глубоком анализе не только совокупности факторов внутренней и внешней среды, но и возможных эффектов синергии.

На следующем этапе принятия решения о диверсификации деятельности организации посредством экспресс-анализа проектов делается выбор наиболее целесообразного варианта диверсификационных преобразований из ряда альтернативных.

Далее производится детальная разработка модели построения выбранного варианта диверсификационных преобразований.

Последующий этап предполагает всестороннюю оценку прогнозируемой эффективности отобранного проекта, в том числе с учетом возможных эффектов синергии.

Затем осуществляется разработка системы контроля над ходом реализации программы.

И, наконец, на заключительном этапе даются рекомендации к реализации разработанного проекта.

Исходя из всего вышеизложенного, представляется наиболее *целесообразным процесс выбора варианта стратегии диверсификации для предприятия торговли спецтранспортом и техникой, предполагающий наличие следующих этапов:*

*1 этап:* выбор проекта диверсификации на основе установленных параметров;

*2 этап:* разработка механизма реализации проекта.

Первый этап предложенной модели подразумевает разработку альтернативных проектов диверсификационных преобразований в рамках перспективных направлений развития, предполагающих достижение поставленных целей. Здесь же происходит отсев заведомо экономически нецелесообразных альтернативных проектов, с точки зрения стоимости привлечения инвестиционных ресурсов. После этого предполагается сравнение оставшихся проектов диверсификационных преобразований организации между собой по ряду параметров:

- оценка внешних факторов:

- оценка рынка продукции, условий ее производства и возможности реализации проекта;
- оценка конкурентов;
- наличие программ государственной и региональной поддержки;
- наличие налоговых преференций;

- оценка внутренних факторов:

- наличие ресурсной базы;
- размер инвестиционных затрат, источников финансирования и себестоимости производимой продукции;
- возможности организационной структуры;
- наличие кадрового потенциала.

Следует отметить, что совокупность параметров оценки проекта диверсификационных преобразований, а также их приоритетность в данной совокупности являются субъективными для каждой отдельно взятой организации, в зависимости от её потребностей и возможностей.

После определения наиболее перспективной стратегии диверсификации на основе экспресс-оценки альтернативных вариантов должен быть реализован второй этап модели – разработка механизма реализации проекта с учетом особенностей присущих выбранному виду диверсификационных преобразований. Данный этап является тактической составляющей модели, поэтому при описании стратегии его разработка должна скорее подразумеваться, чем быть представлена в полном объеме. Однако для понимания общей модели оценки исходя из принципа системности при разработке стратегии должны быть, определены все необходимые для реализации проекта диверсификации параметры. Это позволит избежать возникновения непредвиденных проблем в ходе реализации самого проекта стратегии.

Механизм реализации выбранного варианта включает следующие действия:

•определяются направления, формы диверсификации, разрабатывается ее программа и стратегия;

•определяются конкретные методы и инструменты планирования и обоснования обновлений, организации преобразований, контроля и анализа, экономического стимулирования диверсификации и виды обеспечения инновационного механизма;

•с учетом выбора вида диверсификации разрабатывается комплексный график организационно-технических мероприятий по постановке на производство диверсифицированной продукции, предусматривающий взаимодействие всех структурных подразделений предприятия, которые участвуют в подготовке производства к выпуску диверсифицированной продукции, ее изготовлению и установочных и типовых испытаниях, а также в приемке продукции и ее составных частей;

•разрабатывается программа метрологического обеспечения подготовки и производства изделий;

•разрабатывается комплекс мероприятий по подготовке служб, цехов и кадров по проведению диверсификации, связанной с производством нового изделия;

•ведется обучение персонала работе на новом оборудовании;

- разрабатывается программа применения унифицированной, переналаживаемой оснастки, типовых технологических процессов, механизации трудоемких операций;
- проводятся работы по унификации элементов технологического оснащения;
- проводится разработка типовых технологических процессов;
- проводятся расчеты для обоснования достаточности и необходимости потребляемой производственной мощности для выпуска диверсифицированной продукции в заданном объеме с целью осуществления подготовки производства в планируемые сроки.

Весь комплекс указанных действий условно можно разделить на несколько блоков:

- определение функциональных изменений;
- определение структурных изменений, обусловленных функциональными изменениями;
- определение масштабов изменений;
- определение источников финансирования;
- прогнозирование и оценка эффективности прогнозируемой деятельности.

К функциональным изменениям следует отнести изменения бизнес-портфеля организации: в системе поставок, в системе распределения, в структуре и объемах оборотных фондов, в технологии, в структуре инвестиционного портфеля. Функциональные изменения, в свою очередь, сопровождаются рядом структурных изменений, таких как изменения в структуре управления, в системе маркетинга в фонде оплаты труда, изменение числа рабочих мест и пр.

Предложенная концептуальная схема принятия решения о диверсификации деятельности организации дает возможность не только выбрать правильное направление преобразований, но и управлять ими, так как позволяет рассматривать изменение во времени многих факторов внутренней среды организации.

#### Список литературы

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент: клас. изд.: пер с англ. М.: Питер, 2009. 343 с.
2. Голубецкий В.С. Разработка механизма регулирования диверсификацией деятельности предпринимательских структур: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. СПб., 2012. 26 с.
3. Кузнецова Е.А. Управление диверсификацией деятельности организаций молочного подкомплекса Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. М., 2013. 27 с.
4. Кучин С.А. Повышение эффективности управления инновационной диверсификацией в аграрном секторе российской экономики // Экономика и управление. 2013. № 7 (107). С. 58–63.
5. Милованова А.В. Обоснование выбора стратегии диверсификации производства промышленных предприятий в России: автореферат
6. Опенгейм М.Д. Реализация стратегии диверсификации в строительных корпорациях: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. СПб, 2012.
7. Харитонова Г.Г. Развитие стратегической диверсификации промышленной корпорации: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05.. М, 2010.

#### APPROACHES TO THE DIVERSIFICATION PROJECT OF THE ORGANIZATION'S ACTIVITY ANALYSIS

**Pashchenko Tatyana Vasilevna, PhD in Economics, Associate Professor**  
**Perm State University,**  
**614990, Perm, Bukireva st., 15**  
**E-mail: [paschenko@econ.psu.ru](mailto:paschenko@econ.psu.ru)**

One of the main administrative directions on a increase of economic efficiency and competitiveness of organization is ability to develop and realize a package of measures and technologies on diversification of activity of the organization. However in the theory and practice there are accurate no approaches to the analysis of the offered strategy. The purpose of the present article is development of a technique of the analysis of the project of diversification, definition of its stages and the principles of an assessment of its efficiency.

#### **Keywords:**

strategic management, activity diversification, analysis of the project.

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Пестерникова Марина Витальевна, к.э.н., доцент  
Электронный адрес: [marinapesternikova@mail.ru](mailto:marinapesternikova@mail.ru)

Зубарева Оксана Витальевна, магистр  
Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15  
Электронный адрес: [oksanazubareva@bk.ru](mailto:oksanazubareva@bk.ru)

В статье рассматриваются актуальные вопросы организации наставнической деятельности на предприятии. Разработаны конкретные направления по совершенствованию организации наставнической деятельности и повышению уровня её эффективности, реализация которых позволит ускорить процесс адаптации молодых специалистов предприятия.

### *Ключевые слова:*

управление персоналом, наставническая деятельность, наставничество, адаптация, молодой специалист, развитие персонала.

Актуальность наставничества в мировой практике не поддаётся сомнению. Наставничество является одной из старейших в истории человечества моделей передачи знаний и навыков и относится к традиционным методам подготовки персонала. В России повышенный интерес к наставничеству проявился во второй половине XX века как к массовому движению в профессионально-техническом образовании и производственном обучении. Главной задачей наставнической деятельности являлось обучение молодого поколения, и доверяли это обучение авторитетным работникам с качественной профессиональной подготовкой и богатым производственным опытом. Движение наставничества в то время широко пропагандировали. С вступлением России в начале 90-х годов в новую социально-экономическую систему значимость наставничества как массового движения стала ослабевать. Тем не менее, в условиях модернизации экономики на границе XX и XXI столетий вследствие основных трансформаций во всех областях жизни населения, вновь назрела острая необходимость в реорганизации системы наставничества, так как в современной профессиональной сфере не существует оптимальных механизмов взаимодействия, способствующих проактивной адаптации молодых кадров. Большая часть молодых специалистов дезадаптированы, не ощущают возможностей для развития карьеры и профессионального роста. В таких условиях развитие института наставничества – один из действенных способов адаптации молодежи. Вследствие этого в современных условиях стала формироваться система профессионального обучения наставников, функционирующая, прежде всего в зарубежных технологиях подготовки. Во многих зарубежных странах, в которых производственные организации и специалисты заинтересованы в сопровождении обучения молодых специалистов на рабочем месте, выстроена эффективная система подготовки руководителей практики и введены специальные требования к наставникам [1].

Исследование проблем, связанных с наставнической деятельностью современного предприятия, было выполнено на одном из крупнейших предприятий Пермского края - ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ», основными видами деятельности которого являются: разработка и добыча минерального и углеводородного сырья; строительство и эксплуатация нефтепроводов и газопроводов; переработка нефти и реализация нефтепродуктов; экспорт и импорт нефти и нефтепродуктов и др. Обладая многолетним опытом добычи и производства нефтепродуктов, предприятие совместно с дочерними предприятиями осуществляет добычу нефти и газа в 26 административных районах Прикамья и республики Башкортостан. Предприятие прошло сертификацию на соответствие требованиям международных стандартов ISO 14001 - системы управления охраной окружающей среды и OHSAS 18001 - системы управления профессиональной безопасностью и здоровьем. На данный момент производится активная модернизация производственных мощностей, что позволит увеличить прибыли и выйти на новые рынки сбыта. При формировании и развитии качественного состава персонала особое внима-



ние уделяется подбору в соответствии с потребностями компании, предпочтение при замещении вакансий отдается внутренним кандидатам, специалистам, показывающим высокие результаты текущей деятельности, особое внимание уделяется молодым специалистам, стимулированию персонала с целью удержания, поощрения результативных, ответственных работников.

Для достижения стратегической цели - обеспечение персоналом, численность и качество которого соответствует потребностям развития бизнеса - необходимо решить следующие основные задачи:

- ✓ Повышение производительности труда и оптимизация численности;
- ✓ Разработка и реализация Программы совершенствования системы стимулирования персонала, направленной на рост результативности и экономию затрат;
- ✓ Внедрение единой системы управления карьерой (в соответствии с методическими рекомендациями ОАО «Лукойл»);
- ✓ Обеспечение уровня профессиональной подготовки и квалификации персонала, необходимого для выполнения поставленных задач, практическое обучение передовым приемам и методам труда;
- ✓ Привлечение и развитие «молодых специалистов» в соответствии с международными стандартами, включая совершенствование института наставничества;
- ✓ Повышение эффективности обучения и др.

Проведенный SWOT – анализ функциональной стратегии в области управления персоналом, представленный в таблице 1, позволил выявить и обобщить сильные и слабые стороны.

Таблица 1

**SWOT-анализ функциональной стратегии в области управления персоналом**

	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<b>Внутренняя среда</b>	<p>Основные свойства, которые обеспечивают преимущества перед конкурентами:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая дисциплина</li> <li>2. Привлечение «лучших из лучших» специалистов</li> <li>3. Наличие внутреннего кадрового резерва</li> <li>4. Международный уровень обучения персонала</li> <li>5. Совершенствование системы стимулирования персонала</li> <li>6. Индексация заработной платы</li> <li>7. Наличие корпоративного кодекса</li> <li>8. Социальная ответственность предприятия перед работниками</li> <li>9. Использование современных технологий управления персоналом</li> </ol>	<p>Основные свойства, ослабляющие управление персоналом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зависимость от внутренней электронной системы</li> <li>2. Многоуровневая система управления</li> <li>3. Утечка кадров за рубеж</li> <li>4. Сложность поиска квалифицированных специалистов</li> <li>5. Увеличение затрат на обучение персонала</li> <li>6. Возникновение профессиональных заболеваний</li> <li>7. Низкая текучесть кадров, порождающая застой персонала</li> <li>8. Трудности в реализации карьерного роста молодых специалистов</li> </ol>
<b>Внешняя среда</b>	<p>Основные вероятные факторы, которые могут давать дополнительные возможности при реализации функциональной стратегии:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Международное лидерство и признание, престиж</li> <li>2. Наличие в Перми национальных исследовательских университетов</li> <li>3. Возможности привлечения персонала (большая численность территории)</li> </ol>	<p>Основные вероятные факторы, которые могут осложнить реализацию функциональной стратегии:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зависимость от цены на нефть</li> <li>2. Зависимость от политики нескольких государств</li> <li>3. Увеличение налогов</li> <li>4. Снижение количества инвестиций и снижение инновационного потенциала</li> <li>5. Природные и экологические факторы</li> </ol>

На основании представленной матрицы SWOT - анализа можно сделать следующие выводы пофункциональному блоку управления персоналом:

В настоящее время эффективность процесса управления персоналом обеспечивается:

- Высоким профессиональным уровнем и системой обучения работников;
- Использованием технологий управления персоналом, соответствующих международным стандартам;
- Заинтересованной позицией и поддержкой руководства общества в решении вопросов управления персоналом;

- Систематическим повышением уровня оплаты труда;
- Наличием Коллективного договора и весомого социального пакета, конкурентного по сравнению с другими предприятиями Пермского края;
- Современным уровнем оснащения рабочих мест и организацией труда, обеспечивающим соблюдение норм охраны труда, окружающей среды и техники безопасности, низкий травматизм на рабочих местах;
- Наличием укоренившихся корпоративных традиций в Обществе;
- Приоритетным отбором, приемом, обучением молодых специалистов и формированием кадрового резерва;

Наибольшие затруднения в управлении персоналом возникают в результате:

- Зависимости эффективности деятельности управления от работоспособности централизованной системы «MY SAP HR», быстродействия компьютеров;
- Недостаточного использования передовых приемов и методов организации труда;
- Усиления риска оттока высококвалифицированного персонала и снижения качества трудовых ресурсов;
- Снижения возможностей карьерного роста работников в связи с низкой текучестью персонала;
- Необходимость совершенствования системы стимулирования;
- Необходимость разработки системы мер для развития и реализации потенциала молодых специалистов организации;
- Недостаточного уровня отдельных элементов корпоративной культуры;
- Недостаточная динамика снижения заболеваемости.

Проанализировав систему наставничества на предприятии, можно сделать следующие выводы:

- 1) При осуществлении наставничества в Обществе на первые полгода молодому специалисту назначается наставник из числа более опытных коллег, последующие два года кураторство осуществляет эксперт по развитию. Обеспечивается свободный выбор и наставника, и обучаемого, при этом на предприятии отсутствует база кандидатов в наставники и их специальная подготовка;
- 2) Представление молодого специалиста о трудовой деятельности и будущих функциональных обязанностях до поступления на работу не совпадают с реальностью, поэтому подавляющее большинство молодых специалистов испытывают некоторые сложности в начальном периоде после трудоустройства;
- 3) На эффективность труда молодежи в процессе их адаптации значительное влияние оказывает недостаток современной информации о работе в нефтегазовой организации;
- 4) Зачастую подопечных не устраивает профессиональный уровень наставников;
- 5) Наставническая деятельность может быть продуктивной, если реализуется обучение опытных специалистов - кандидатов в наставники;
- 6) Карьерный рост для наставников является одним из важных факторов в ходе профессиональной деятельности наиболее привлекательным мотивом труда;
- 7) Наставническая деятельность незначительно влияет на потребность наставников в планировании преемственности и на желание войти в кадровый резерв опытных специалистов[5].

В целом, руководители, наставники и молодые специалисты говорят о необходимости системы наставничества, и отмечают неэффективность действующей системы. В результате проведенного исследования выяснилось, что отсутствует база наставничества, и молодые специалисты не участвуют в выборе наставников в ходе профессионального становления. Следовательно, необходимо повысить эффективность системы наставничества и увеличить производительность молодого персонала, сократив период его адаптации на производстве. Для успешной ее реализации требуется разработать комплекс мероприятий по организации эффективного процесса наставничества на производстве, при этом следует учесть:

- 1) дефицит высококвалифицированных кадров, кадров рабочих профессий;
- 2) рост объемов производства и необходимость повышения производительности труда;
- 3) совершенствование технологии производства, отсюда возрастающие требования к квалификации персонала;
- 4) недостаточный уровень практических навыков выпускников учебных заведений;
- 5) совместное участие с Торгово-промышленной палатой Пермского края в проекте «Наставничество».

Основными результатами реализации мероприятий должны стать:

- Компетентностная модель наставника предприятия;
- Программы обучения наставников;
- Системы оценки наставников;
- Системы мотивации наставников;
- Модель специализации молодых кадров – будущих наставников;
- Общекорпоративный документ о наставничестве - Программа по наставничеству.

При этом учитываются интересы высшего менеджмента организации:

1. совершенствование обучающей структуры Общества;
2. повышение эффективности процесса становления молодого специалиста полноправным членом производственного коллектива;
3. повышение оперативности и эффективности решения молодым персоналом производственных задач;
4. достижение целей корпоративной политики в области Управления персоналом и достижение плановых показателей по реализации генеральной стратегии Группы компаний ЛУКОЙЛ.

При разработке системы наставничества могут возникнуть проблемы как на начальных этапах планирования мероприятий, так и при их реализации (табл. 2).

Таблица 2

**Проблемы, которые необходимо учитывать на этапе разработки системы наставничества**

№	Проблема	Описание проблемы	Решение
1.	Бессистемное внедрение	Бессистемное внедрение влечёт за собой формальность работы участников системы. Когда система наставничества не связана с повышением результативности деятельности, когда программы проактивной адаптивной подготовки и диагностики не связаны между собой, то организация не приобретает нужного социально-экономического эффекта. Система наставничества не работает, так как непонятно её значение ни для производства, ни для участников. В результате наставничество формирует одни компетенции, корпоративная подготовка и приглашённый тренер-коуч работают по своей методике, а аттестация проходит как совсем отдельная процедура.	Программы должны создаваться постепенно, этому должны предшествовать детальный анализ производственной ситуации организации и анализ проблемных мест в работе с молодыми специалистами.
2.	Отсутствие интереса, спад энтузиазма	Вначале участники системы работают с энтузиазмом, потом не уделяют системе наставничества соответствующего внимания.	Контроль результатов и адекватная система мотивации, не директивное внедрение системы со стороны Управления персоналом
3.	Плохая организация системы наставничества	Отсутствие нормативных документов, регламентирующих наставническую деятельность, может привести к формализму решения производственных задач. Большинство нефтегазовых компаний работает либо по устаревшим положениям и инструкциям, либо таких документов в компаниях нет. Результат — неопределённость обязанностей, размытые задачи, связанные с обучением молодых специалистов, отсутствие чёткой ответственности компании перед наставником	Разработка единого Положения о наставничестве
4.	Неподготовленность наставников	Успех обучения молодых специалистов в решающей степени зависит от квалификации и опыта наставника — его способности мотивировать, общаться, помогать подопечному. Когда меры по формированию навыков наставников отсутствуют, тогда зачастую опытные работники оцениваются некорректно, обратная связь в лучшем случае является формальной, а в худшем только демотивирует наставников.	Перед созданием системы наставничества необходимо провести тренинг и обучающие курсы по формированию навыков у наставника, а также обучение технологиям системы наставничества.
5.	Сопrotивление персонала	Незаинтересованность наставников и молодых специалистов в системе наставничества. Эта проблема возникает в случае директивного введения системы, неадекватном стимулировании участников системы или же когда цели и задачи программы не были донесены до участников системы.	Разработанная система мотивации наставников, коллегиальная работа и чёткая постановка задач - залог успешного внедрения системы наставничества и достижения ожидаемых результатов.

Таким образом, на основании потребности компании можно сформулировать конечный продукт по разработке системы наставничества на предприятии:

- Программа наставничества ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ».
- Ежегодный план реализации Программы наставничества.

Потребителями конечного продукта является целый ряд заинтересованных сторон, которые в дальнейшем будут являться пользователями системы наставничества:

- ✓ руководство компании ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ», подразделение Управления персоналом.
- ✓ руководство структурных производственных подразделений;
- ✓ сотрудники, осуществляющие наставническую деятельность;
- ✓ молодые специалисты предприятия;
- ✓ учебные заведения Пермского края, занятые в подготовке специалистов;
- ✓ социальная среда (учащиеся и студенты профильных учебных заведений).

В первую очередь, при разработке единого подхода для осуществления наставничества, необходимо разработать *Модель наставника* предприятия. Для выделения спектра компетенций, необходимых для осуществления эффективной наставнической деятельности, были проанализированы стандарты второго и третьего поколения высшего профессионального образования по направлениям подготовки: 130500 Нефтегазовое дело, 130501 Проектирование, сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ, 130503 Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений, 150400 Технологические машины и оборудование, 220301 Автоматизация технологических процессов и производств по отраслям. Проведённый анализ позволил прийти к выводу, что высокий уровень профессиональной готовности, включающий подготовку по производственно-технологической, организационно-управленческой, научно-исследовательской, проектной и эксплуатационной деятельности, не гарантирует молодому специалисту формирование компетенций, необходимых для осуществления наставнической деятельности, поскольку в данных стандартах не заложены требования к овладению психолого-педагогическими, методическими и другими специальными компетенциями, необходимыми наставнику на современном предприятии[9].

По итогам исследования все компетенции были разделены на блоки, которые наиболее полно позволяют осуществлять эффективную наставническую деятельность:

1) *общепрофессиональные компетенции*, являющиеся основными для всех сотрудников предприятия и включающие в себя производственно-технологические и проектные компетенции;

2) *общекультурные компетенции*, являющиеся основой для формирования профессиональной мобильности специалиста: коммуникативные, управленческие, корпоративные, исследовательские и иноязычные компетенции;

3) *специальные компетенции*, необходимые для эффективного осуществления наставнической деятельности, сотрудничества в профессиональной среде, межличностного взаимодействия во внутрипроизводственном коллективе, а также в отношениях «наставник - молодой работник». Данный блок включает в себя психолого-педагогические, методические и коуч-компетенции.

Для осуществления эффективной наставнической деятельности особое значение приобретает сочетание всех указанных компетенций, так как для современного наставника важно не только качественное выполнение молодым работником его профессиональных обязанностей, но и формирование основ его корпоративной культуры и ключевых компетенций.

Еще одним важным направлением по совершенствованию управления системой наставничества является - *разработка модели профессиональной доспециализации молодых кадров предприятий - будущих наставников*. Эффективное формирование профессиональных, общекультурных и специальных компетенций, необходимых для осуществления наставнической деятельности, происходит в процессе формальной(обусловленная требованиями предприятия и подтверждаемая определенным документом о завершении обучения), неформальной(обусловленная требованиями предприятия, не подкрепляемая определенным документом) и информальной(постобучающее сопровождение, осуществляемое как на предприятии, так и вне его) подготовки специалистов предприятия.[4]

На данном предприятии предлагается рассмотреть возможность привлечения студентов технического вуза и молодых специалистов наставнической деятельности как тьюторов и модераторов, например, форумов, слетов, практических занятий внутрифирменного обучения, все это обеспечит поэтапное формирование у них межпрофессиональных компетенций, необходимых для осуществления будущей наставнической деятельности. Необходимость реализации этой идеи продиктована тем, что переход на многоуровневую систему профессионального образования существенно сократил гуманитарную составляющую по направлениям бакалавриата, что отрицательно повлияло на формирование межпрофессиональных компетенций выпускников технических вузов, необходимых как для

осуществления их будущей профессиональной деятельности, так и для наработки, аккумуляции и передачи своего опыта новому кадровому составу предприятий. В процессе модерации и тесного сотрудничества студентов с работниками предприятия положительная динамика будет наблюдаться и в уровнях сформированности управленческой и корпоративной компетенций.

Следовательно, процесс корпоративного обучения специалистов технического профиля будет более эффективным при условии подобной интеграции образования и производства, которая приведет к взаимопроникновению их функций, созданию совместных технологий, основанных на рефлексивно-диалогическом взаимодействии субъектов корпоративного обучения.

#### Список литературы.

1. Бондаренко Н. Пять главных приемов наставничества. Как обучать и мотивировать взрослых людей. // Управление корпоративной культурой // ИД Гребенникова. № 04 (04), 2009.
2. Беспалов И. Оценка результативности сотрудников (performance appraisal). URL: [www.sbsc.ru](http://www.sbsc.ru).
3. Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы. – Эксмо, 2010.
4. Masalimova A.R. Corporate education and in-house training: formal, informal and non-formal models' peculiarities. URL // [www.science-education.ru](http://www.science-education.ru).
5. Пестерникова М.В., Зубарева О.В. Актуальные аспекты наставнической деятельности в современных организациях // Сб. науч. ст. «Повышение производительности труда как ключевое направление региональной промышленной политики и основа неоиндустриального подъема инновационной конкурентоспособности корпораций» Материалы Рос. науч.- практ. конф. Пермь, ПГНИУ, 2015.
6. Положение о корпоративном обучении ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ».
7. Положение о работе с молодыми специалистами ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ».
8. Положения о наставничестве ООО «ЛУКОЙЛ-КОМИ», ООО «ЛУКОЙЛ-ЗАПАДНАЯ СИБИРЬ».
9. Халяпина Л.И. Инновационное непрерывное профессиональное самосовершенствование педагогических кадров в условиях модернизации образования // Профессиональное образование в России и за рубежом, 2012, №4(8).

#### MODERN APPROACHES OF MENTORING ORGANIZATION IN A COMPANY

**Pesternikova Marina Vitalievna, Associate Professor**  
E-mail: [marinapesternikova@mail.ru](mailto:marinapesternikova@mail.ru)

**Zubareva Oksana Vitalievna, master of management**  
Perm State University,  
614990, Perm, Bukireva st., 15  
E-mail: [oksanazubareva@bk.ru](mailto:oksanazubareva@bk.ru)

The article deals with the current issues of mentoring organization in a company. Specific directions of improvement the mentoring organization and increasing its effectiveness were elaborated. The implementation of those measures will accelerate the process of adaptation of young professionals in a company.

#### **Keywords:**

human Resource Management, mentoring, mentorship, adaptation, young professionals, staff development.

## ИННОВАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ (К ВОПРОСУ ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ МЕРЧАНДАЙЗИНГА ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ)

Плешков Константин Владимирович, к.э.н., доцент  
Электронный адрес: pleshkov\_kv@mail.ru

Рыбакова Надежда Юрьевна, магистрант  
Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова,  
428015, г. Чебоксары, Московский пр., 15  
Электронный адрес: nadi\_atl@mail.ru

Эффективное и комплексное применение инструментария мерчандайзинга позволяет производственным и торговым предприятиям увеличить объемы продаж товаров, привлекать к своей торговой марке новых покупателей и содействовать укреплению компании на рынке.

### *Ключевые слова:*

мерчандайзинг, конкурентное преимущество, инновационный инструмент.

На современном этапе развития конкурентных отношений добиваться конкурентного преимущества перед другими фирмами на основе цены, ассортимента, продвижения или места расположения торгового объекта становится все труднее. Например, все труднее определить размер расходов на стимулирование сбыта с помощью скидок или подарков, так как покупатели быстро привыкают к низким ценам, подарки воспринимаются как обязательные приложения, а их прекращение вызывает отток «экономических» покупателей.

Российский потребительский рынок в настоящее время характеризуется рядом черт: он перенасыщен однотипными товарами, покупатели становятся все более требовательными в отношении качества товаров и торгового обслуживания и все меньше доверяют рекламе.

Современный покупатель более тщательно взвешивает предлагаемые варианты, лучше ориентируется в сфере розничной торговли и приобретает товар в соответствии с общей жизненной стратегией. Одновременно происходит постоянная адаптация покупателя к прямому рекламному воздействию, что вынуждает в ответ только усиливать направленные на него раздражители.

Фирмы добившиеся, преимуществ перед конкурентами с помощью рекламных технологий и стимулов, вынуждены бороться с явлениями адаптации, использовать современные дорогостоящие технологии и постоянно увеличивать расходы на эти цели.

Мерчандайзинг может успешно заменить многие традиционные и привычные методы стимулирования продаж, так как в отличие от них предполагает не усиление раздражающего воздействия на покупателя, а напротив, разумное использование устоявшихся привычек, традиций потребления и приспособление к ним всего торгового пространства.

В научной и деловой литературе встречается множество определений понятия «мерчандайзинг».

Мерчандайзинг – это метод стимулирования конечных покупателей посредством акцентирования их внимания на том или ином товаре в розничном предприятии путем разумного использования устоявшихся привычек и стандартов поведения потребителей и приспособления к ним торгового пространства магазина.

Мерчандайзинг дает знания о том:

- как привлечь потребителя в магазин и обратить его внимание на товар;
- как увеличить время пребывания покупателя в торговом зале и количество совершаемых им покупок;
- как повлиять на поведение потребителя, соблюдая социальные правила и этическую чуткость;
- как снизить когнитивный диссонанс и повысить лояльность покупателей к торговой фирме.

Мерчандайзинг относится к инновационным инструментам стимулирования продаж товаров в розничных торговых предприятиях, актуальность изучения и практического использования которого обусловлена снижением экономической эффективности применения традиционных ценовых и неценовых методов стимулирования сбыта в современных условиях высококонкурентного потребительского рынка.

Эффективное и комплексное применение инструментария мерчандайзинга позволяет производственным и торговым предприятиям увеличить объемы продаж товаров, привлекать к своей торговой марке новых покупателей и содействовать укреплению компании на рынке.

У современного розничного торгового предприятия должна быть четко определенная и отличающая его от конкурентов концепция, которая создается из разнообразного сочетания таких факторов, как:

1. Выбор подходящего для целевой группы потребителей месторасположения торгового объекта.
2. Особенности ассортимента предлагаемых товаров, его широты и глубины.
3. Общий уровень цен и применяемые в магазине ценовые и неценовые методы стимулирования продаж.
4. Применение соответствующих форм, методов и уровня торгового обслуживания, адекватных запросам покупателей.
5. Предложение покупателю дополнительных услуг, отличающих данный магазин от конкурирующих с ним.
6. Создание эмоциональной атмосферы торгового зала с помощью музыки, интерьера, планировки, запахов.

При разработке концепции применяют уникальную комбинацию вышеперечисленных факторов, которая заинтересует покупателей и будет отличать данный магазин от магазинов конкурентов.

Количество торговых компаний, пытающихся привлечь внимание потребителя, огромно, но замечает потребитель только то, что затрагивает эмоционально. Соответственно, чтобы завлечь покупателя в магазин, необходимы эмоции. Причем эмоции положительные. Задача специалиста по мерчандайзингу – создать такие условия, чтобы предугадать, на какой стадии совершения покупки находится потребитель, и ненавязчиво подтолкнуть его к совершению как можно большего количества незапланированных покупок, не помешав удовлетворению потребителя от процесса покупки.

С точки зрения восприятия покупателем магазина все составляющие его микромира можно разделить на три уровня практического применения инструментов мерчандайзинга:

- 1-й уровень – внешний вид и территория вокруг магазина;
- 2-й уровень – планировка торгового зала;
- 3-й уровень – выкладка и презентация товара на торговом оборудовании[1,с. 68].

По данным Международных ассоциаций рекламы грамотное размещение в магазинах товарных групп с учетом поведения покупателей может увеличить продажи примерно на 10%; рациональная выкладка еще на 15% повысить доход, приемы акцентирования (свет, цвет, расположение) – еще на 25%. В целом с помощью мерчандайзинга объем продаж можно увеличить на 200-300% выше, чем в аналогичной торговой точке, где товар разложен произвольно[2,с. 164].

Таким образом, для продвижения товаров повседневного спроса, не имеющих устойчивого потребительского мотива предпочтения, можно и нужно применять не только традиционные методы стимулирования сбыта, но и новые, более эффективные средства, основанные на учете психологии потенциальных покупателей, к которым относится мерчандайзинг[1,с. 16].

#### **Список литературы**

1. Алексина С.Б., Иванов Г.Г. Мерчандайзинг: учебное пособие // С.Б. Алексина, Г.Г. Иванов. М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФА-М, 2014. 152 с.
2. Леонтьева И.А., Т.Г. Жамкова, Т.В. Иванова и др. – Маркетинг в вопросах и ответах: учеб. пособие. – Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2013. 398 с.

#### **INNOVATION SYSTEMS (TO THE QUESTION OF THE USE OF MERCHANDISING TOOLS TO INCREASE SALES)**

**Pleshkov Konstantin Vladimirovich, Ph.D, assistant professor**  
E-mail: pleshkov\_kv@mail.ru

**Rybakova Nadezhda Yrevna, graduate student**  
Chuvash State University n.a. Ulyanov I.N.,  
428015, Cheboksary, Moskovskiy prospect, 15  
E-mail: nadi\_atl@mail.ru

Effective and integrated application of merchandising tools allows industrial and commercial enterprises to increase sales of goods to bring new customers to your brand and contribute to strengthening of the company at the market.

#### **Keywords:**

merchandising, Competitive advantage, Innovation tool.

## ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МОДЕРНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ

Полозова Наталья Анатольевна, доцент  
Уральский государственный экономический университет,  
620219, г. Екатеринбург, 8 Марта, 62  
Электронный адрес: [3708241@mail.ru](mailto:3708241@mail.ru)

В статье рассматриваются приоритетные направления модернизации предприятий машиностроительной отрасли, обеспечивающие развитие нового технологического уклада, формирования прогрессивной организационной структуры отрасли и широкого внедрения в практику хозяйственной деятельности новых принципов управления отраслевым развитием.

### *Ключевые слова:*

направления модернизации, модернизация предприятий машиностроения, прогрессивный технологический уклад, техническое перевооружение.

В широком смысле модернизация производственных систем, имеющая целью создание новых производственных секторов, основанных на широком использовании технологий прогрессивного технологического уклада, предполагает техническое перевооружение предприятий и внедрение новых высокоэффективных технологий.

При этом удельный вес производств, соответствующих пятому технологическому укладу, возникшему в развитых странах мира ещё в 90-е годы, составляет не более 6-8%. В то же время мир сегодня уже стоит на пороге 6-го технологического уклада, характеризующегося развитием и применением биотехнологий, нано-технологий, геномной инженерии, мембранных и квантовых технологий, фотоники, микромеханики, термоядерной энергетики и др. Его контуры только начинают складываться в развитых странах, в первую очередь – в США, Японии и КНР. При сохранении нынешних темпов технико-экономического развития, 6-й технологический уклад может вступить в фазу распространения в 2015-2020 гг., а в фазу зрелости – в 2040-е гг. При этом в 2020-2025 годах ожидается новая научно-техническая и технологическая революция, основой которой станут разработки, синтезирующие достижения в вышеназванных базовых технологиях [3].

В России, к сожалению, 6-й технологический уклад пока даже не формируется. Доля технологий 5-го уклада составляет примерно 5-8% (и только в военно-промышленном комплексе и в авиакосмической отрасли), 4-го - около 32-34%, третьего - свыше 50%.

Таким образом, развитие нового технологического уклада объективно вызывает необходимость формирования новой организационной структуры отрасли и широкого внедрения в практику хозяйственной деятельности новых принципов управления отраслевым развитием. В этой связи, можно выделить четыре основных направления модернизации отрасли, требующих комплексной и согласованной реализации [4].

Первое направление, или экстенсивная техническая модернизация, предполагает расширение действующих производств с целью увеличения объемов выпуска продукции, в первую очередь, инновационной.

Второе, или интенсивная техническая модернизация, связано с реализацией инвестиционных проектов по обновлению парка производственного оборудования с целью повышения производительности и эффективности производства.

Третье направление – это технологическая модернизация, т.е. обновление и освоение новых технологических процессов на основе внедрения собственных разработок или приобретения новых прогрессивных технологий. Это направление модернизации сориентировано на формирование более совершенной техногенной среды.

И, четвертое, включает реализацию мероприятий по развитию и совершенствованию организационно-управленческой системы отраслевого комплекса.



Экстенсивная техническая модернизация, связанная с обновлением и реконструкцией действующих производственных мощностей, направлена на повышение качества выпускаемой продукции, придание изделиям новых свойств, расширение номенклатурного ряда, введение отдельных усовершенствований в конструкцию и улучшение эксплуатационных характеристик выпускаемых машин и оборудования. Данное направление является малоинвестиционным и предполагает постоянное осуществление мероприятий по модернизации производства, в том числе, и таких как введение в оборот старых, законсервированных и малоиспользуемых мощностей.

Проведение интенсивной технической модернизации обусловлено высоким уровнем физического и морального износа производственного оборудования машиностроительных предприятий и осуществляется посредством реализации трех возможностей или их сочетания – приобретение нового оборудования российского производства, использование лицензионного оборудования и приобретение современного зарубежного оборудования.

С одной стороны, использование для модернизации машиностроительных производств отечественного оборудования имеет ряд преимуществ. Так в этом случае от работников предприятий не требуется высокой квалификации, поскольку эксплуатационные характеристики и особенности отечественного станочного оборудования хорошо известны потребителям, а уровень его технико-технологической оснащенности в сравнении с передовыми современными образцами западного производства не высок. В то же время, невысокая технологичность и недостаточный уровень технической поддержки отечественного оборудования компенсируются простотой в эксплуатации и его относительной дешевизной в сравнении с импортными аналогами.

Кроме того, использование при модернизации производства российского оборудования стимулирует развитие отечественного станкостроения, оказывая, тем самым, позитивный эффект на развитие машиностроительных производств, посредством постепенного снижения их зависимости от импорта средств производства. Однако, с другой стороны, в процессе адаптации этого оборудования к условиям производства, особенно, с учетом требований повышения технологичности, возникает ряд проблем, ведущих впоследствии к технологическому отставанию предприятий от современного уровня. Во-первых, низкий производственно-технический потенциал отечественного оборудования и связанных с ним технологий в условиях высокой конкуренции быстро исчерпывается. А, во-вторых, совмещение новых образцов и старых моделей оборудования в едином технологическом процессе требует осуществления сопутствующих адаптационных технологических инноваций, что ведет к дополнительным финансовым затратам, усложняет процесс эксплуатации и снижает общую технологическую унификацию производственно-технологических комплексов.

Использование при осуществлении производственной модернизации предприятий лицензионного оборудования, т.е. оборудования созданного по лицензиям ведущих мировых производителей, с точки зрения повышения технологичности производственного процесса, более предпочтительно, однако требует несколько больших капиталовложений. В то же время, сегодня в условиях ограниченности финансовых ресурсов цены на такие виды оборудования и технологий остаются для большинства потребителей доступными. Кроме того, такие виды станочного оборудования обладают более высокими производственно-техническими характеристиками, чем традиционные отечественные технологии.

Наиболее предпочтительным способом осуществления технической модернизации производства является приобретение современного зарубежного оборудования, поскольку помимо производственно-технических характеристик (качество, долговечность, ресурсоемкость и пр.), в его пользу говорит также и отлаженность процедур гарантийного и сервисного обслуживания. Безусловно, что сдерживает этот процесс только недостаток финансовых ресурсов у предприятий. Помимо прочего, использование более совершенного зарубежного оборудования предъявляет и более высокие требования к качеству персонала. Таким образом, использование при модернизации отечественных машиностроительных предприятий прогрессивного иностранного станочного оборудования способствует накоплению преимуществ для модернизации производственных систем в будущем периоде развития [1].

Технологическая модернизация или внедрение новых технологий, в общем случае, представляет собой процесс обновления производственного потенциала и совершенствования технологической среды, направленный на повышение производительности труда, экономию энергии, сырья и других ресурсов. В свою очередь это дает возможности увеличивать объемы прибыли, повышать качество продукции, совершенствовать безопасность производства, эффективнее проводить мероприятия по защите окружающей среды и использовать внутрифирменные информационные системы. Се-

годня основной возможностью модернизации производственных технологий является внедрение результатов НИОКР, выполненных как на самих предприятиях, так и отраслевыми НИИ и КБ.

Преобразования, радикально изменившие принципы хозяйствования в России, не затронули принципиальных основ институциональной модели развития машиностроительных предприятий. В этой связи, процессы адаптации машиностроительных производств к условиям рынка проходят достаточно вяло. Сегодня, все еще отсутствуют механизмы эффективного взаимодействия власти, науки и производства, сохраняется несоответствие в направлениях разработки и производства новшеств и инноваций с обеспеченной платежеспособным спросом потребностью рынков, невысок уровень маркетинговой работы на большинстве предприятий. И здесь необходимо в полной мере задействовать именно организационный потенциал, или способность региональных властей соединить всех заинтересованных участников процессов регионального развития в целях устойчивого и сбалансированного движения вперед, что и создает основу для модернизации. При этом региональные власти должны обеспечивать внедрение необходимых и наиболее инновационных направлений модернизации, действующих как катализаторы, ускоряющие развитие и приращение региональных потенциалов [2].

В условиях функционирования слабо модернизированной организационно-хозяйственной структуры отраслевого комплекса, машиностроительными предприятиями используются устаревшие и неэффективные управленческие подходы, слабо внедряются современные методы корпоративного управления. Все это, в совокупности, обуславливает и делает совершенно необходимым осуществление в ближайшие годы модернизации отраслевой организационно-управленческой системы путем расширения интеграционных процессов и широкого внедрения принципов корпоративного управления с обязательным учетом интересов государства.

#### Список литературы

1. Глезман, Л.В. Стратегия и комплексный механизм реализации конкурентных преимуществ региона: автореф. дис. на соиск. уч. ст. к.э.н.: 08.00.05/Л.В.Глезман. Ижевск, 2005. 20 с.
2. Ковалева Е.Б., Ионова И.Г. Контроллинг в системе управления проектами // Стратегическое и проектное управление. Сборник научных статей. Главный редактор В.Г. Прудский; Пермский государственный национальный исследовательский университет. Пермь, 2011. С. 64–69.
3. Половинкин В.Н., Фомичев А.Б. Модернизация машиностроения. Цифры. Тенденции. Вызовы. [Электронный ресурс] // Журнал «Экспертный союз». №1. 07.06.2012. URL: [http://www.unionexpert.ru/index.php/2011-07-25-15-56-33/item/264-modernization\\_engineering\\_figures\\_trends\\_challenges](http://www.unionexpert.ru/index.php/2011-07-25-15-56-33/item/264-modernization_engineering_figures_trends_challenges), свободный.
4. Стратегия развития машиностроительного и оборонно-промышленного комплекса Свердловской области на период до 2020 года (актуализированная) [Текст]. / Министерство промышленности и науки Свердловской области. отдел Машиностроения и оборонно-промышленного комплекса. Екатеринбург. 2013 г. 109с.

#### PRIORITIES OF MODERNIZATION OF ENGINEERING COMPANIES

**Polozova Natalia Anatolievna, Associate Professor**  
**Federal State Educational Institution of Higher Professional Education,**  
**Ural State Economic University**  
**620219, Ekaterinburg, March 8 St., 62**  
**E-mail: 3708241@mail.ru**

The article discusses priorities for modernization of the machine-building industry, ensuring the development of a new technological order, the formation of a progressive organizational structure of the industry and a wide practical application of business management principles of new industry development.

#### **Keywords:**

direction of modernization, modernization of engineering, advanced technological structure, modernization.

## ПРОГРАММА САМООБРАЗОВАНИЯ ВЗРОСЛЫХ КАК УСЛОВИЕ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Попова Нина Евгеньевна, к.п.н., доцент  
Электронный адрес: [перорова@66.ru](mailto:перорова@66.ru)

Болтянская Таиса Олеговна, к.п.н., доцент  
Уральский государственный педагогический университет,  
620017, Екатеринбург, пр. Космонавтов, 26  
Электронный адрес: [bto\\_ekonom@mail.ru](mailto:bto_ekonom@mail.ru)

В данной статье раскрываются концепции образования взрослых, причины необходимости самообразования и задачи, направленные на формирование профессиональных компетенций через различные формы образования в России с учетом условий процесса образования взрослых. Предложена программа, включающая в себя цели, задачи, концептуальные положения, структуру, особенности методики, контроль знаний, виды поддержки, требования к программе с системных позиций. Учет данных рекомендаций позволит обучающимся составить собственную программу самообразования, чтобы быть конкурентоспособным на рынке труда.

### *Ключевые слова:*

концепции образования взрослых, признаки самообразования, формы и условия образования взрослых, программа самообразования взрослых.

Образование – одно из приоритетных направлений развития государства не зависимо от возраста обучающихся. От того, насколько компетентным будет человек, настолько от него можно ожидать вклад в развитие экономики, культуры, науки и других ценностей страны.

На современном этапе развития общества *особое внимание уделяется следующим концепциям образования взрослых* [2, 3 и др.]:

- 1) процесс институционализации образования взрослых, который признан на государственном уровне и считается неотъемлемой частью национальных образовательных систем;
- 2) правовая база развития самообразования взрослых;
- 3) развитие системы непрерывного образования взрослых;
- 4) разработка и внедрение новых механизмов финансовой поддержки образования взрослых;
- 5) создание государственного Совета по образованию взрослых;
- 6) организация мониторинга функционирования системы образования взрослых;
- 7) разработка мероприятий повышения качества образования взрослых;
- 8) подготовка андрагогов и повышение их квалификации;
- 9) доступность образования для всех членов общества;
- 10) внедрение дистанционной формы обучения;
- 11) расширение международных связей для образования взрослых и т.д.

Перечисленные концепции образования дают основание для развития и совершенствования системы непрерывного самообразования взрослых, так как любая сфера деятельности связана с расширением компетенций человека, направлена на самообразование и достижение им задач в области образования [7, с. 5].

Самообразование формальное, неформальное, информальное, по мнению С.И.Змеёва [2], должно стать приоритетным, так как обладает *общими признаками с системой образования*:

1. целенаправленная самостоятельная деятельность при минимальном руководстве преподавателей;
2. регулярное получение профессиональной информации и умение ее систематизировать;
3. умение находить «белые пятна» собственной некомпетентности и преодолевать незнания;
4. использование полученных знаний для карьерного роста.

Отсюда основными задачами образования взрослых становятся:

- получение общего среднего/среднего специального/высшего/ второго высшего образования;

- повышение квалификации;
- накопление человеческого капитала;
- получение экономического/правового/экологического и другого образования;
- повышение индивидуального социального статуса для участия в общественной жизни;
- развитие собственной личности и ликвидация образовательных лагун незнания т. д.

Решение перечисленных задач возможно только в процессе целенаправленной самообразовательной деятельности, направленной на формирование и совершенствование профессиональных компетенций в течение жизни.

В нашей стране поставленные задачи самообразования взрослые могут реализовать в следующих *формах*:

1. Начальное, основное, среднее общее образование, высшее профессиональное образование, послевузовское образование (аспирантура и докторантура), организуемые в форме очного, заочного, очно-заочного, вечернего, дистанционного обучения.

3. Повышение квалификации и переподготовка специалистов с высшим и средним специальным образованием в системе дополнительного профессионального образования.

4. Дополнительное профессиональное образование.

5. Самообразование.

Успешность вхождения взрослого человека в различные формы образования подтверждает, что индивид знает и стремится развить свои компоненты профессиональной деятельности, такие как:

- качество профессиональной пригодности;
- профессиональные компетенции;
- соответствие требованиям общества;
- профессиональное становление;
- личностное непрерывное самообразование, развитие [1] и т.д.

Однако в настоящее время **существует ряд противоречий в системе образования взрослых**, которые мешают должным образом осуществлять профессиональную подготовку и формировать компетенции.

*Основными противоречиями получения образования взрослыми являются:*

1. Каждый взрослый человек является активным участником экономических, политических, социальных процессов, происходящих в обществе, но не каждый задумывается о непрерывном самообразовании в течение жизни.

2. Назрела потребность практической реализации идеи "обучающегося общества" в процессе интеграции общественной инициативы с государственной поддержкой для саморегуляции образования взрослых, возможностей индивидуального самообразования, сужения образовательных лагун и совершенствования резервов культуры общества.

3. Нет законов, положений для развития и поддержания *процесса самообразования взрослых*, а самообразование взрослых нуждается в поддержке на законодательном уровне через различные формы обучения, процедуры согласования государственных, негосударственных, общественных, частных структур, представителей самих обучающихся для координации совместной деятельности в сфере просвещения, политики образования и анализа достигнутых результатов.

4. Нужны специалисты, которые целенаправленно занимались бы образованием взрослых. К категории андрагогических работников должны быть отнесены:

- педагоги-консультанты, авторы, сценаристы, режиссеры, операторы научно-популярных кино- и телефильмов, составители культурно-познавательных программ на телевидении и радио;
- редакторы, составители, авторы научно-педагогических изданий, научно-справочной, энциклопедической литературы, словарей;
- работники просветительско-экскурсионных структур: библиотек, музеев, лекториев и т.д.

5. Необходима разработка поощрительной государственной политики в области книгоиздания, защиты отрасли от экспансии рынка, разработка тематических приоритетов, запрет на книжную продукцию, исповедующую насилие, национальную рознь, расовую исключительность, нравственные извращения.

6. Для самообразования взрослых целесообразно издание рекомендательных списков литературы по социальным наукам, общественно-гражданским проблемам, вопросам правовой, политической, экономической, нравственной культуры, основам демократии, самоуправления и т.д.

7. Насущной необходимостью для взрослых становится навык составления личной программы самообразования.

Для того что самообразование взрослых приобрело системный характер, нужна **программа самообразования взрослых** [4, 5, 6, 7].

*Цель программы самообразования:*

- определить собственный уровень самообразования личности;
- установить образовательные лакуны, препятствующие эффективному самообразованию и саморазвитию личности;
- перевести хаотичность информации знаний в упорядоченную систему, позволяющую целенаправленно формировать собственную общекультурную и профессиональную компетентность.

*Задачи программы:*

1. Определить и обосновать оптимальность отбора содержания программы для формирования профессиональной компетентности.
2. Установить формы отчетности по изученному содержанию.
3. Разработать методики контроля и анализа полученных данных по определению уровней самообразования личности.
4. Выработать рекомендации по реализации данной программы.

*Основными концептуальными положениями программы должны стать следующие составляющие:*

1. Самоопределение личности, я-концепция;
2. Ценностная ориентация;
3. Мотивация;
4. Целеполагание;
5. Способы самообразования;
6. Формирование потребности-убеждения на самообразовательную деятельность;
7. Формирование установки на самообразовательную деятельность;
8. Проявление самоуправления и активности обучающихся;
9. Обучающиеся и андрагог - равноправные субъекты деятельности;
10. Максимально свободное («плавающее») изучение программ;
11. Опора на тесты, опросники, определяющие самооценку обучающихся.

*Структура программы.*

*1. Психолого-педагогический аспект:*

- 1.1. Формирование потребности-убеждения в самообразовании происходит большей частью за счет привлечения, использования полей знаний и незнаний;
- 1.2. Формирование потребности-убеждения в значительной мере детерминируется внешней силой, внешними обстоятельствами, условиями, факторами, причинами;
- 1.3. В формировании установки на самообразовательную деятельность существенную роль играют механизмы самовозбуждения, саморегуляции, внутренней активности личности, которые «просыпаются», получают энергетический заряд и действуют при одновременной работе с полями знания и незнания.

*2. Содержательный аспект.*

- 2.1. Составление плана, который не вызывает психологического сопротивления у обучающихся, а становится устойчивым, определенным, целенаправленным проектом на выполнение ожидаемых результатов;
- 2.2. Проявление качеств самоуправления и активности при реализации плана самообразования;
- 2.3. В педагогических условиях необходимо заложить принцип свободы длительности в реализации программы самообразования;
- 2.4. Сделать максимально свободными, «плавающими» разделы программы, исходя из профессиональных потребностей взрослого;
- 2.5. Центральная идея - программа самообразования должна опираться на психолого-педагогическую неповторимость личности, которую он сам должен определить при помощи контрольных вопросов, результатов презентаций, содержания личного портфолио по изучаемой программе, постоянную самодиагностику.

*3. Особенности методики.* Методика образования взрослых должна строиться на теоретических и эмпирических методах познания с большим количеством индивидуальных заданий, деловых игр, дебатов, самопрезентаций, направленных на преодоление «белых пятен» профессиональной некомпетентности.

4. *Контроль знаний обучающихся.* Контролировать качество сформированных компетенций можно различными способами: разработка целеполагания, тексты, самоопрос и самодиагностика, мозговой штурм, соревнование, рейтинг, творчество, тестирование, анкетирование и др.

5. *Виды поддержки обучающихся.* В ходе обучения взрослых возможны традиционные виды поддержки: индивидуальные опережающие задания, опорные схемы и таблицы, презентации, дебаты, самопрезентации, портфолио темы и личных достижений, система мониторинга и т. д.

6. *Требования к программе как системе* [6, с. 80-86]. Программа должна отвечать требованиям систем как таковым:

6.1. Декомпозиция программы на подсистемы;

6.2. Совокупность взаимосвязанных элементов (перечень тем должна соответствовать общей цели);

6.3. Выполнение определенных функций (компенсаторных, адаптационных, познавательных, культурологических, самообразовательных и т. д.);

6.4. Иерархичность управления (на вертикальном и горизонтальном уровнях);

6.5. Целеустремленность в поведении;

6.6. Взаимодействие с внешней средой.

При соблюдении концептуальных, системных положений программы, особенностей ее методики и технологии самообразовательной деятельности возможно поступательное саморазвитие взрослого и формирование его профессиональных компетенций для построения карьерного роста, для составления высокой конкуренции на рынке труда.

#### Список литературы

1. Ганченко И.О. Развитие личности педагога в системе непрерывного профессионального самообразования. Дис.докт.пед.наук: 13.00.01, Краснодар, 2004, 342 с.

2. Змеёв С.И. Андрагогика: основы теории, истории и технологии обучения взрослых. М.: ПЕР СЭ, 2007. 272 с.

3. Ключарев Г.А. Самообразование взрослых // *Общественные науки и современность*, 2003. № 4, С. 37–46.

4. Кочетов А.И. Умственное самовоспитание учащихся // *Вопросы самовоспитания и самообразования.* – Рязань. 1976. № 4. С. 3–15.

5. Лебедев О.Е. Совершенствование послевузовского образования // *Учитель-методист-наставник стажера* / Под ред. С. Г. Вершловского. М.: Просвещение. 1988. С. 101–132.

6. Попова Н.Е. Система непрерывного профессионального образования педагога // *European Social Science Journal*, 2014. 7 (46). Т 3. С. 80–86.

7. Технология образования взрослых. Пособие для тех, кто работает в системе образования взрослых / Под общей редакцией О.В. Агаповой, С.Г. Вершловского, Н.А. Тоскиной. СПб.: КАРО, 2008. 176 с.

#### PROGRAM OF SELF-EDUCATION OF ADULTS AS CONDITION FORMATIONS OF PROFESSIONAL COMPETENCES

**Popova Nina Evgenyevna, associate professor**

**E-mail: [nepopova@66.ru](mailto:nepopova@66.ru)**

**Boltyanskaya Taisa Olegovna, associate professor**

**The Ural state pedagogical university,**

**620017, Yekaterinburg, Kosmonavtov st., 26**

**E-mail: [Bto\\_ekonom@mail.ru](mailto:Bto_ekonom@mail.ru)**

In this article concepts of education of adults, the reasons of need of self-education and a task directed on formation of professional competences through various forms of education of Russia taking into account conditions of process of education of adults reveal. The program including the purposes, tasks, conceptual provisions, structure, features of a technique, control of knowledge, types of support, the requirement to the program from system positions is offered. The accounting of these recommendations will allow trained to make own program of self-education to be competitive in labor market.

#### **Keywords:**

concepts of education of adults, signs of self-education, form and condition of education of adults, program of self-education of adults.

## РОЛЬ БИЗНЕС-АНАЛИТИКА В ПРОЕКТЕ В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Прудский Владимир Григорьевич, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой  
Электронный адрес: [pvg@psu.ru](mailto:pvg@psu.ru)

Бойцов Иван Валерьевич, аспирант  
Пермский государственный национальный исследовательский университет,  
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15  
Электронный адрес: [iboytsov@psu.ru](mailto:iboytsov@psu.ru)

Бизнес-анализ применяется на этапе инициации проекта для первичного выявления требований стейкхолдеров и приведения их в соответствие со стратегическими целями организации. Результатом работы бизнес-аналитика является полная и непротиворечивая модель требований к продукту проекта. Но в условиях возрастания скорости изменений во внешней и внутренней среде организации модель требований достаточно скоро устаревает, что требует расширения участия бизнес-аналитика в проекте, становление его активным участником на всех этапах жизненного цикла проекта. Также предложено авторское определение термина «модель требований», разработан алгоритм работы с новыми требованиями стейкхолдеров.

### *Ключевые слова:*

управление требованиями, управление проектом, стейкхолдеры, модель требований, бизнес-анализ, бизнес-аналитик.

Согласно «Своду знаний по бизнес-анализу» (Business Analysis Body of Knowledge) бизнес-анализ определяется как набор инструментов, используемых для взаимодействия со стейкхолдерами проекта с целью выявления организационной структуры, политик и бизнес-процессов организации для определения приемлемого решения, которое поможет организации достичь ее бизнес-цели [12, с. 3]. Бизнес-анализ проводится лицом, которого называют бизнес-аналитиком.

Бизнес-аналитик проводит анализ и синтез информации, предоставляемой большим количеством людей, которые взаимодействуют с организацией. Это могут быть клиенты, персонал организации, сотрудники отдела информационных технологий и директора. Бизнес-аналитик ответственен за выявление актуальных требований стейкхолдеров, что включает не только их явные (то есть высказанные) требования, но и скрытые, которые они по тем или иным причинам не высказывают прямо.

Зачастую бизнес-аналитик выступает в качестве посредника между стейкхолдерами и командой проекта, играя центральную роль в установлении соответствия между требованиями бизнеса и возможностями, предоставляемыми информационными технологиями. Другими словами, бизнес-аналитик определяет, как решить проблему или достигнуть бизнес-цель, используя возможности информационных технологий.

Под бизнес-аналитиком имеется ввиду не только сотрудник, имеющий должность бизнес-аналитика, но любой участник проекта, который выполняет задачи бизнес-анализа. Роль бизнес-аналитика является одной из главных в проекте, так как от качества его работы в наибольшей степени зависит успех проекта, поэтому к его умениям и навыкам предъявляются достаточно высокие требования.

Вот только часть навыков, которыми должен обладать бизнес-аналитик [13, с. 4]:

- аналитические навыки;
- знание бизнес-среды;
- управление конфликтами;
- креативное, системное и критическое мышление;
- навыки принятия решений, фасилитации, коммуникативные навыки;
- опыт работы в различных проектах и знакомство с разными методологиями разработки;



- лидерские качества;
- умение обучаться;
- навыки ведения переговоров и проведения презентаций;
- осведомленность о культурных особенностях, политической ситуации и техническая «подкованность»;
- умение работать в команде.

Как можно заметить, большинство требований предъявляются к личностным качествам бизнес-аналитика, технические навыки и знания практически не упомянуты. Кроме того, человек, выполняющий роль бизнес-аналитика должен быть развит в различных сферах. Очевидно, что один человек не способен в равной степени обладать хотя бы половиной из вышеперечисленных качеств, поэтому более эффективно поручать выполнение бизнес-анализа группе бизнес-аналитиков, знания и умения которых будут дополнять друг друга.

Анализируя список навыков, которые требуются от бизнес-аналитиков, можно заключить, что специалисту в области бизнес-анализа желательно иметь образование в сфере экономики, менеджмента и информационных технологий. При этом желательно, чтобы базовым было образование в сфере бизнеса или менеджмента, так как понимание того, как работает организация, является критически важным в бизнес-анализе.

Результатом работы бизнес-аналитика является *адекватная, однозначная, полная и непротиворечивая модель требований*. Под непротиворечивостью модели требований понимается согласованность требований друг с другом, отсутствие противоречий и расхождений между ними. Модель является полной, если охвачены требования всех существенных пользователей и заинтересованных лиц, мнение которых решено было учитывать. Адекватность — это соответствие сформулированных требований потребностям, ожиданиям и интересам заинтересованных лиц (пользователей, заказчиков, контролирующих организаций и пр.). Однозначность — одинаковость понимания требований экспертами в данной предметной области [4, с. 3].

Требования — это спецификация того, что должно быть реализовано. В них описано поведение системы, свойства системы или ее атрибуты. Они могут служить ограничениями в процессе разработки системы [1, с. 5].

Требования могут быть функциональные и нефункциональные. Первые относятся к функциям, которые должна выполнять информационная система, к последним относятся все остальные требования (к удобству, к интерфейсу, цветовой гамме, к патентной чистоте и т. д.).

При анализе определений понятия «модель требований» было обнаружено, что практически во всех источниках оно определяется просто как набор текстов и диаграмм, которые описывают требования. Например, «База знаний по бизнес-анализу» содержит следующее определение:

Модель требований — представление требований с помощью текста и диаграмм [8].

По мнению автора данное определение слишком узкое и не отражает основное содержание понятия «модель требований». По этой в данной работе предложено новое определение, которое лучше соответствует данному понятию в контексте бизнес-анализа:

Модель требований — *систематизированное* представление функциональных и нефункциональных требований стейкхолдеров к продукту проекта, отвечающее *критериям полноты, непротиворечивости, адекватности и однозначности*, выполненное с использованием нотаций моделирования и/или описания на естественном языке.

Данное определение более полно описывает содержание понятия «модель требований», вводя обязательные условия систематизированности и соответствия модели ряду критериев.

Модель требований может быть составлена в виде диаграмм либо текстового описания (техническое задание, проектное решение, спецификация тоже являются моделями требований).

Модель требований помогает [7]:

- однозначно описать потребности пользователей и стейкхолдеров;
- уменьшить число пропусков и несоответствий в требованиях;
- упростить реагирование на изменения требований;
- планировать последовательность разработки.

Работа бизнес-аналитика различается в зависимости от выбранной модели жизненного цикла разработки продукта.

Модель жизненного цикла разработки информационной системы — структура, содержащая процессы, действия и задачи, которые осуществляются в ходе разработки, функционирования и сопровождения программного продукта в течение всей жизни системы, от определения требований до завершения ее использования [3].



При разработке программного обеспечения наиболее распространены две модели жизненного цикла: классическая каскадная модель (также ее называют моделью «водопад») и гибкая (итерационная) модель [3].

В **каскадной модели** весь процесс жизненного цикла разработки продукта делится на этапы, каждый следующий этап начинается только после полного завершения предыдущего [10]. Количество этапов и их содержание могут отличаться в зависимости от специфики проекта. Наиболее часто выделяют следующие этапы:

1. Определение требований.
2. Проектирование.
3. Разработка.
4. Тестирование.
5. Сопровождение.

Кратко опишем содержание каждого из этапов (табл.).

**Описание этапов в каскадной модели**

№ п/п	Название этапа	Описание
1	Определение требований	На данном этапе происходит определение целей создания программного продукта, происходит выявление, анализ и систематизация требований заинтересованных лиц. Результатом этапа должна являться полная и непротиворечивая модель требований, которая выражается в виде технического задания, проектного решения, спецификации или другого документа, который в дальнейшем будет являться базовым для этапов проектирования и разработки. Ответственным за создание модели требований является бизнес-аналитик.
2	Проектирование	На данном этапе на основе модели требований проектировщик определяет способ реализации программного продукта, используемые технологии, конкретные технические решения. Результатом данного этапа могут являться UML-схемы, техническое проектное решение или другой документ, которым будут руководствоваться разработчики на следующем этапе.
3	Разработка	Здесь происходит собственно создание спроектированной информационной системы силами программистов, дизайнеров, копирайтеров и других участников проекта. Результатом данного этапа является программный продукт, предназначенный для тестирования, а также документация на него в виде технического описания или иного документа. Разработка документации на программный продукт может выделяться в отдельный этап.
4	Тестирование	На данном этапе происходит анализ, соответствует ли разработанная система первоначальной модели требований, соответствует ли она первоначальным целям в части технической реализации. Тестирование может быть внутренним и внешним. Внутреннее тестирование проводится непосредственным исполнителем проекта, а внешнее — пользователями системы. Выявленные расхождения с моделью требований и недостатки системы устраняются в максимально короткие сроки.
5	Сопровождение	На данном этапе программный продукт эксплуатируется пользователями в постоянном режиме. Могут быть выявлены недостатки ПО, пропущенные во время тестирования. Система лишь поддерживается в рабочем состоянии.

Каскадная модель имеет следующие недостатки [2]:

- Накопление различных ошибок, допущенных на ранних стадиях проекта. Если только к концу проекта, становится, очевидно, что были допущены ошибки, то любой возврат к предыдущим стадиям с целью исправления ошибок становится крайне дорогостоящим. Каскадная модель не позволяет эффективно выявлять и нивелировать последствия подобных рисков;
- Все ключевые решения принимаются тогда, когда у команды проекта нет полного понимания системы. Очень сложно уложить реальный процесс создания программного обеспечения в такую жесткую схему, поэтому постоянно возникает необходимость возврата к предыдущим этапам с целью уточнения и пересмотра ранее принятых решений;
- Метод водопада не дает возможности быстрой адаптации к изменениям, особенно на поздних стадиях жизненного цикла ПО;
- Конечный продукт может оказаться невостребованным из-за неточного изложения требований или их изменения за длительное время создания ПО.

**Итерационная модель** отличается тем, что разработка делится на несколько стадий (итераций), каждая из которых проходит этапы определения требований, проектирования, разработки и тестирования. В результате программный продукт постепенно «обрастает» функционалом. Сокращается время появления первого результата, появляется возможность быстрее реагировать на

изменения, вносить корректировки в продукт в соответствии с новыми условиями. Данная модель появилась как ответ на возрастающий темп изменений в окружающем мире. При этом итерационная модель имеет свои недостатки, самым крупным из которых является сложность прогнозирования окончательного бюджета и срока проекта, так как детальное планирование происходит только на следующую итерацию.

В классической модели жизненного цикла разработки программного продукта модель требований создается по завершении этапа «Определение требований», тогда как в итерационной модели требований дополняется и обновляется при каждой итерации.

Многие крупные ИТ-компании до сих пор используют классическую каскадную модель [5, с. 118]. Этому способствует ряд объективных причин. Одна из основных заключается в том, что крупнейшими заказчиками информационных систем являются государственные компании. Государственные компании отличаются большой инертностью и высоким уровнем бюрократизма, поэтому они крайне трудно принимают современные методы работы, какой является итерационная модель. К тому же, принятая система государственных закупок, регламентируемая Федеральным законом №44-ФЗ от 05.04.2013 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» в пункте 2 статьи 17, предполагает предварительное определение срока проекта и его стоимости, что предопределяет использование каскадной модели.

Каскадная модель хорошо выполняла свои функции в прошлом веке, когда во время разработки не происходило изменений, которые существенно влияли на проект. *Рост количества изменений продиктовал потребность в сокращении цикла разработки*, что привело к созданию и распространению на западе гибких методик. Но при всех их преимуществах компании не всегда могут использовать итерационные модели, так как связаны государственными контрактами, которые не дают свободы выбора в методах работы.

Ситуация осложняется тем, что сами государственные компании тоже действуют в условиях рыночной экономики и испытывают влияние изменений. Это выражается в *увеличении количества требований*, предъявляемых заказчиком к программному продукту на всех этапах проекта. Напомним, что в каскадной модели большинство требований и изменений должны быть учтены в начале проекта — на этапе «Определение требований». Возможности учета новых требований на последующих этапах крайне ограничены и дорогостоящи, из-за чего происходит превышение сроков и бюджета. Использование метода работы, не адекватного ситуации приводит к тому, что метод показывает неэффективность и не приводит к ожидаемым результатам. Также бывает, что новые требования возникают не из-за изменившихся условий внешней среды, а из-за того, что в начале проекта не были выявлены все требования.

Имеем следующую ситуацию:

1. Быстрый темп изменений требует использования современных методов работы — итерационной модели разработки, но многие крупные заказчики в силу различных причин требуют использования старых методов работы — каскадной модели, которая не предполагает значительных изменений в процессе реализации;

2. Изменения во внешней и внутренней среде создают необходимость проведения крупных корректировок в процессе реализации проекта, которые нельзя не учитывать, так как в результате получится продукт, не отвечающий актуальным потребностям заказчиков;

3. Проведение корректировок процесса разработки, которое не было учтено в первоначальном плане, приводит к выходу за пределы планируемого бюджета и сроков.

Чтобы снизить негативный эффект от изменений в проекте необходимо выполнение следующих мер:

1. Закладывать временной и финансовый резерв на непредвиденные обстоятельства;
2. Постоянно вести мониторинг и прогнозирование ситуации.

Первую меру можно реализовать, составляя «оптимистичный» и «пессимистичный» планы проекта. При этом закрепленным в проектной документации вариантом должен стать «пессимистичный» план, а следовать исполнитель проекта должен «оптимистичному» плану. Серьезной проблемой в системе государственных закупок является то обстоятельство, что при проведении закупки путем аукциона победитель выбирается по наименьшей цене [11], что иногда лишает оферентов (участников торгов) возможности создавать какой-либо бюджетный резерв.

Вторая мера реализуется через постоянный контроль и проведение корректировок отклонений, вызванных внутренними и внешними причинами, от первоначального плана.

Но что, если от заказчика поступает новое требование? Реализация любого требования ведет к

изменению сроков и стоимости проекта, причем как в большую, так и в меньшую сторону. Задачей бизнес-аналитика является определение, насколько именно реализация конкретного требования увеличивает (или уменьшает) стоимость и срок проекта. В случае, если прогнозируемое изменение бюджета или срока превышает заложенный резерв, то необходимо принимать меры, которые могут состоять в:

- повышении бюджета/сроков в связи с появлением новых, ранее не предусмотренных в плане проекта, требований;
- снижении объема работ, чтобы уложиться в первоначальные сроки и бюджет;
- обсуждении с заказчиком вопроса необходимости реализации нового требования.

Невозможно принимать ни одну из этих мер, если не была проведена оценка влияния нового требования на проект в стоимостном и временном выражении. По опыту автора в очень многих компаниях не выстроена система управления требованиями на поздних этапах проекта разработки ПО. Иногда встречается такая практика, что новое требование реализуется сразу в разрабатываемом продукте, минуя какую-либо оценку бизнес-аналитиком и соответственно включение в модель требований, что приводит к следующим негативным последствиям:

- Несоответствие модели требований и программного продукта, что выясняется на этапе тестирования. Выяснение причин несоответствия приводит к увеличению длительности тестирования;
- Риски, связанные с нарушением принципа непротиворечивости требований. Модель требований составляется так, чтобы ее компоненты не состояли в противоречии друг с другом. Добавление нового требования может создать такую ситуацию. В программном продукте это приведет к дисфункциональности и дополнительным затратам времени на тестирование и доработку;
- Риски, связанные с ошибочными требованиями. Заказчики могут забывать о каких-либо требованиях, неправильно их формулировать. Поэтому бездумное выполнение всех требований заказчиков может привести к еще большим потерям времени и денег на переработку требований, которые были ошибочно или неверно реализованы;
- Трудности в идентификации стейкхолдера, от которого поступило требование. Если требование было реализовано напрямую в программном продукте, то при возникновении в дальнейшем вопросов по нему будет трудно найти инициатора;
- Невозможность прогнозировать изменение бюджета и сроков проекта в связи с реализацией нового требования.

Именно поэтому даже при использовании каскадной модели *бизнес-аналитик должен оставаться активным участником проекта на всех стадиях его жизненного цикла.*

Внесение любого не предусмотренного изначально планом изменения в программный продукт несет в себе риски повышения сроков и бюджетов, и чем ближе срок окончания проекта, тем они выше. Поэтому на поздних этапах проекта необходимо большое внимание уделять работе с новыми требованиями.

В статье будет предложен алгоритм управления новыми требованиями при использовании каскадной модели. Конечно, сам по себе он не способен дать точного ответа на вопрос, насколько увеличится стоимость и срок проекта при реализации нового требования, но его применение должно послужить увеличению прогнозируемости выполнения проекта при новых условиях. Точность прогноза зависит от опыта и знаний бизнес-аналитика, который проводит оценку и анализ требований.

Предлагаемый алгоритм предполагает, что в проекте уже составлена полная и непротиворечивая модель требований и бизнес-аналитик может получить исчерпывающую информацию о текущем состоянии проекта. В предлагаемом алгоритме работе с новыми требованиями выделяются следующие этапы:

1. Документирование требования;
2. Экспертная оценка;
3. Включение требования в модель требований;
4. Оценка, насколько новая модель требований отличается от базовой модели;
5. Определение объема доработок с учетом текущего состояния проекта;
6. Принятие решения о внесении требования в базовую модель;
7. Корректировка плана проекта.

**Документирование требования.** Каждое требование должно быть задокументировано. Обычно для документирования требования используются запросы на изменение, которые заполняются инициатором требования либо бизнес-аналитиком.

**Запрос на изменение** — это формальное предложение внести изменения в какой-либо документ, поставляемый результат или базовый план [9, с. 85].

Кроме формулировки требования запрос на изменение должен содержать ряд атрибутов, такие как:

- номер требования — идентификатор, по которому можно однозначно определить требование;
- дата требования — дата поступления требования;
- крайний срок требования — дата, к которой требование должно быть реализовано.
- инициатор требования — имя стейкхолдера, от которого поступило требование;
- предметная область требования — уточняет, к какой части проекта/продукта относится требование;
- вид требования (дополняющее, модифицирующее, дополняющее [6]);
- важность требования;
- связанные требования — ссылки на требования, на которые данное требование влияет.

Запрос на изменение поступает на экспертную оценку бизнес-аналитику.

**Экспертная оценка.** Когда поступает новое требование, бизнес-аналитик должен провести экспертную оценку и принять одно из следующих решений:

1. Отклонить требование. Применяется, если такое требование уже было учтено ранее, является ошибочным и в иных случаях, когда очевидно, что требование не может быть реализовано;
2. Реализовать немедленно. Данное решение принимается в отношении небольших требований, реализация которых относительно слабо повлияет на план реализации проекта и проводить их дальнейшую оценку нецелесообразно или на это недостаточно времени;
3. Уточнить требование. Применяется в случае, если по содержанию требования у бизнес-аналитика или других участников проекта возникают вопросы;
4. Включить в модель требований.

О каждом из решений инициатор требования должен быть оповещен. Следующий этап выполняется только в случае принятия четвертого варианта.

**Включение требования в модель требований.** Создается новая модель требований с учетом вновь поступившего требования. При этом выполняется проверка новой модели на соответствие необходимым критериям (непротиворечивости, полноты, однозначности, адекватности).

**Оценка, насколько новая модель требований отличается от базовой модели.** На этом этапе происходит составление реестра отличий новой модели от базовой. Изучается влияние нового требования на другие компоненты модели.

**Определение объема доработок с учетом текущего состояния проекта.** На основании проведенной оценки определяется объем ресурсов (временных и финансовых), необходимых для приведения разрабатываемого продукта в соответствие новой модели требований.

**Принятие решения о внесении требования в базовую модель.** После того, как оценено изменение временных и бюджетных рамок проекта, можно принимать решение о внесении требования в базовую модель, по которой будет вестись дальнейшая разработка.

**Корректировка плана проекта.** После изменения базовой модели требования необходимо внести изменения в плановые документы проекта. Корректировке могут быть подвержены календарный план, план по персоналу, план финансирования и иные документы.

Внедрение описанного алгоритма управления требованиями позволит:

1. повысить прогнозируемость исполнения проекта;
2. снизить количество переделок;
3. снизить количество неучтенных требований;
4. формировать базу «типовых» требований для подобных программных продуктов.

Ошибки в решениях, допущенные на первых этапах проекта, обходятся дороже всего. Поэтому к квалификации бизнес-аналитика предъявляются достаточно высокие требования, а специалисты в этой области стоят очень дорого. Переход к итеративным моделям жизненного цикла позволяет снизить цену ошибки и, соответственно, требования к квалификации бизнес-аналитика. Но, как уже было сказано, не во всех проектах этот переход возможен.

Но, даже если не были допущено крупных ошибок в начале проекта, риски выхода за рамки сроков и бюджета в каскадной модели все равно достаточно высоки из-за появления ранее не учтенных требований, обусловленных изменениями во внешней или внутренней среде заказчика проекта. Это диктует необходимость налаживать работу с требованиями на протяжении всех этапов проекта, а не только на этапе «Определение требований».

В современной рыночной ситуации для поддержания и повышения конкурентоспособности компании, реализующие проекты в сфере информационных технологий, должны:

1. Создать и поддерживать *систему управления требованиями и взаимоотношениями со стейкхолдерами* на всех этапах жизненного цикла с целью улучшения прогнозирования выполнения проекта и обеспечения адекватности продукта актуальным потребностям бизнеса заказчика.
2. *Привлекать бизнес-аналитика на всех этапах проекта*, так как модель требований может устареть и ее время от времени требуется обновлять.
3. По возможности *использовать гибкие методологии разработки*, так как они снижают риски получения не адекватного потребностям бизнеса продукта и лучше адаптированы к изменениям.

#### Список литературы

1. Вигерс К., Битти Д. Разработка требований к программному обеспечению. 3-е изд., дополненное / К. Вигерс, Д. Битти, 3-е издание-е изд., СПб: БХВ-Петербург, 2014. 736 с.
2. Водопадная модель жизненного цикла. URL: <http://www.informicus.ru/default.aspx?SECTION=6&id=96> (дата обращения: 13.12.2015).
3. Жизненный цикл программного обеспечения ИС | Лекция | НОУ ИНТУИТ // [intuit.ru](http://intuit.ru) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.intuit.ru/studies/courses/2195/55/lecture/1620> (дата обращения: 12.12.2015).
4. Кулямин В.В. [и др.]. Формализация требований на практике. Препринт 13, ИСП РАН, Москва, 2006.
5. Могилев А.В., Листрова Л.В. Технологии поиска и хранения информации. Технологии автоматизации управления / А.В. Могилев, Л.В. Листрова, СПб: БХВ-Перербург, 2012. 320 с.
6. Модели жизненного цикла программного обеспечения. URL: [http://www.computer-museum.ru/books/n\\_collection/models2.htm](http://www.computer-museum.ru/books/n_collection/models2.htm) (дата обращения: 23.11.2015).
7. Моделирование требований пользователей. URL: <https://msdn.microsoft.com/ru-ru/library/dd409376.aspx> (дата обращения: 12.12.2015).
8. Модель требований – Uml2Wiki. URL: [http://lib.uml2.ru/Модель\\_требований](http://lib.uml2.ru/Модель_требований) (дата обращения: 12.12.2015).
9. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) 5 изд.-е изд., Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA: Project Management Institute, 2013. 614 с.
10. Технологии разработки программного обеспечения [Электронный ресурс]. URL: [http://www.oksoft.ru/software\\_engineering](http://www.oksoft.ru/software_engineering).
11. Федеральный закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (с изм. и доп., вступ. в силу с 15.09.2015).
12. Brennan K., International Institute of Business Analysis A guide to the Business analysis body of knowledge (BABOK guide). / К. Brennan, International Institute of Business Analysis, Toronto: International Institute of Business Analysis, 2009.
13. Business analysis for practitioners: a practice guide под ред. Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc, 2015.

#### ROLE OF BUSINESS ANALYST IN AN IT PROJECT

**Prudskiy Vladimir Grigor'evich, doctor of economic sciences, professor**  
**Email: [pvg@psu.ru](mailto:pvg@psu.ru)**

**Boytsov Ivan Valeryevich, post-graduate student**  
**Perm State University,**  
**614990, Perm, Bukireva st., 15**  
**Email: [iboytsov@psu.ru](mailto:iboytsov@psu.ru)**

Business analysis is used for initial stakeholders' requirements elicitation and aligning it with business goals. Business analyst's product is a complete and consistent requirements model of project product. Growing of internal and external changes pace causes aging of the model during the project. It demands the increasing of business analyst's participation in the project, becoming an active member of project team on every life cycle stage. The author's definition of "requirements model" has been proposed, stakeholders' new requirements management algorithm has been developed.

#### **Keywords:**

requirements management, project management, stakeholders, requirements model, business analysis, business analyst.



## ОГРАНИЧЕНИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ ОСВОЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА В СОВРЕМЕННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Рябухин Владимир Владимирович, к.п.н., доцент  
Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет,  
614990, г. Пермь, ул. Сибирская, 24  
Электронный адрес: [v\\_ryabukhin@mail.ru](mailto:v_ryabukhin@mail.ru)

Статья описывает ограничения и возможности использования SWOT-анализа в стратегическом планировании жизнедеятельности современной образовательной организации.

### *Ключевые слова:*

стратегическое планирование, SWOT-анализ, педагог, образовательная организация, менеджмент.

Необходимость освоения SWOT-анализа [4] как одного из надежных и эффективных инструментов стратегического планирования в диапазоне «от детского сада – до докторантуры» обусловлена самой большой численностью занятых в системе образования и переходом с 1 января 2016 года образовательных учреждений России в соответствии с Федеральным Законом № 273 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [1] в новый для социально-педагогической системы статус – образовательной организации. Спонтанно, преимущественно в инициативном порядке, освоение SWOT-анализа в системе образования России началось в конце девяностых – начале двухтысячных годов. В настоящее время практика применения SWOT-анализа в процессе стратегического планирования жизнедеятельности образовательных систем фиксирует многочисленные ошибки. Наиболее серьезные – непонимание смысла акронима, а также интерпретация «возможностей» в качестве видения внешней средой организационного потенциала социально-педагогической системы. Опишем ограничения и возможности освоения SWOT-анализа участниками современной образовательной организации. В перечне ограничений на первом месте идеология хрематистики. В финансировании современного российского образования отчётливо проявляется противоречие: декларируется признание необходимости обеспечения инвестиционного развития, а управленческие сообщества императивно ориентируются на целенаправленное сокращение объёмов бюджетного обеспечения. Руководителям образовательных организаций настойчиво предлагается «ставить амбициозные цели» (плеоназм: цель не может быть не устремлённой к получению результата) по созданию разнообразных систем извлечения прибыли от предоставления образовательных услуг. Переход на систему нормативно-подушевого финансирования сделал «нерентабельной» деятельность небольших сельских школ. В частности, в бытность А.В. Фурсенко министром образования РФ было закрыто более 23 тыс. сельских школ – фактор угрозы продовольственной безопасности страны. Снижению затрат на финансовое обеспечение деятельности образовательных организаций способствуют также «инновации» федеральных чиновников: для повышения успешности отчётов о выполнении «Майских Указов» Президента вместо средней заработной платы по региону предлагается исчислять средний уровень доходов занятых. Известно, что число «бюджетников» составляет около 20% от всех занятых в регионе. [3] Это позволяет демонстрировать более высокий уровень дохода педагога (при его одновременном реальном снижении). Для того чтобы подтвердить или аттестоваться на высшую квалификационную категорию педагогу, работающему в детском саду или школе необходимо демонстрировать результаты образовательной деятельности на уровне «регион-страна», публиковать статьи, соответствующие требованиям наукометрической базы РИНЦ, что также может быть интерпретировано как легитимный способ секвестирования фонда оплаты труда. Хроническое и значительное недофинансирование системы образования привело к смещению акцентов в деятельности руководителей образовательных организаций: все силы направлены на поддержку функционирования, а не на разработку стратегических планов. Менеджмент современной образовательной организации практически не располагает временными ресурсами для анализа «сил» и «слабостей» внутренней среды. Всё внимание сосредоточено на угрозах и возможностях внешней среды. Второе по значимости ограничение процесса освое-

ния SWOT-анализа современной образовательной организацией – низкое качество «федеральных» стратегических планов. В тексте проекта «Государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013 – 2020 годы» [2] (далее – «Программа») многочисленные элементы содержания не соответствуют требованиям, предъявляемым теорией менеджмента к документам стратегического планирования. В частности, в разделе «Паспорт программы» перечисление её участников (всего - 34) выглядит следующим образом: 1. Федеральное агентство лесного хозяйства (Рослесхоз); 2. Министерство культуры Российской Федерации (Минкультуры России); 3. Министерство здравоохранения; 4. Федеральное агентство по рыболовству (Росрыболовство); 5. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации (Минсельхоз России);...13. Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент);...20. Российская Академия Наук (РАН);...22. Санкт-Петербургский государственный университет; 23. МГУ им. Ломоносова;...27. Российская академия художеств (РАХ);...32. Российская академия образования (РАО);...34. Министерство спорта Российской Федерации. Структура подпрограмм разработана таким образом, что непосредственно к образованию (причём в приоритете – профессиональное образование) относятся, только две из четырёх. Третья подпрограмма получила название «Развитие системы оценки качества образования и информационной прозрачности образования», а четвёртая предназначена для обеспечения реализации всей «Программы».

Цель «Программы» сформулирована методологически некорректно: планируются процессы, а не результаты деятельности. Это обусловило обращение разработчиков не к описаниям параметров прогнозируемых результатов, а к формулировкам так называемых целевых индикаторов и показателей. Опишем наиболее одиозные из них. В частности, предполагается изучение динамики коэффициента децильности в следующей интерпретации: отношение 10% школ с наилучшими к 10% школ с наихудшими показателями ЕГЭ. Другой показатель – число трудоустроившихся выпускников вузов в отношении к общему числу студентов дневной формы обучения. Очевидна «нерелевантность» информации, получаемой с помощью применения названных индикаторов-показателей. В целом текст «Программы» имеет выраженный лозунговый характер. Главный лозунг – обеспечение соответствия процесса и результатов Российского образования требованиям, разработанным в США и Европе, – и становится нереальной ситуацией: действенная федеральная – региональная – муниципальная – «детсадовская» - «школьная» - «вузовская» стратегия. Слабость неценных детерминантов – третье серьёзное ограничение овладения SWOT-анализом. Федеральный Закон № 273 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» практически не содержит норм прямого действия. Таким образом, законодатель занимает позицию «недобросовестного эксперта» - сколько и каких подзаконных актов, необходимых для эффективного управления образовательными системами, достоверно известно только ему и отчасти известно постоянно увеличивающемуся числу его помощников. Это приводит к доминированию «ручного управления», сущность которого несовместима со смыслом стратегического планирования, сформулированного П.Ф. Друкером [4] «Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решением, принимаемым сегодня». Непонимание педагогом смысла своей деятельности в сфере услуг – следующее ограничение освоения SWOT-анализа. Производство самой сложной услуги – образовательной обуславливает необходимость для услугодателя овладения смыслами, содержанием, инструментами управленческой деятельности, особенно в сфере стратегического планирования. Перечень ограничений овладения SWOT-анализом продолжает слабость (при одновременной жёсткой централизации) функции планирования режима функционирования образовательной организации. В частности, так называемый план финансово-хозяйственной деятельности на учебный год никогда не разрабатывается заведующим детским садом – это прерогатива муниципального органа управления образованием. Таким образом, управление сводится к функции контроля, всё более ужесточающегося и формализующегося. В качестве наиболее яркого примера могут быть приведены одиозные показатели эффективности вуза. Перечень ограничений завершает игнорирование «пропагандистами» SWOT-анализа необходимости адаптации содержания подхода к реалиям деятельности образовательной системы: отсроченностью конечного результата, длительностью инвестиционного периода, преобладанием «нерыночного поведения» и т.п. Результаты «слепого копирования» приведены в начале статьи.

Опишем возможности овладения участниками современной образовательной организации SWOT-анализом. Самая главная возможность представляет собой следствие ограниченных временных ресурсов, необходимых для стратегического планирования руководителю современной образовательной организации. Для рядового педагога (вне зависимости от типа образовательной организации) становится реальной профессиональная деятельность в парадигме принципа К. Мацуситы [4] «Будь хозяином на своём месте». Педагогу созданы возможности для понимания того, что ключевые

параметры его деятельности – работа в условиях высокого уровня неопределённости и за вознаграждение в будущем – идентичны параметрам деятельности руководителя любого ранга. Такой подход нормирован «Профессиональным стандартом педагога» [2]: документ описывает содержательное наполнение функции планирования, в том числе, в долгосрочной перспективе. Очевидной представляется также возможность изучения, усвоения и присвоения смысла SWOT-анализа «из первых рук» - путём рационального использования интернет-ресурсов.

#### Список литературы

1. Федеральный закон № 273 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». – М., 2012. – 157 с.
2. Профессиональный стандарт. Педагог (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, среднем общем образовании (воспитатель, учитель). М., 2013. 22 с.
3. Катасонов В.Ю. Я ощущаю на себе этот интересный процесс //URL: [www.ruckline.ru](http://www.ruckline.ru) (дата обращения: 19.10.2015).
4. Классики менеджмента/Под ред. М. Уорнера / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб., 2001. 1168 с.

#### LIMITATIONS AND POSSIBILITIES OF DEVELOPMENT SWOT-analysis IN IHE MODERN EDUCATIONAL ORGANIZATION

**Riabukhin Vladimir Vladimirovich, Ph. D, assistant professor**  
**Perm State University of Humanities and Education University,**  
**614990, Perm, Siberian St., 24**  
**E-mail: [v\\_ryabukhin@mail.ru](mailto:v_ryabukhin@mail.ru)**

This article is devoted the limitations and possibilities of development SWOT-analysis in the modern education organization. The publication focuses on the teachers possibilities in the development of strategic planning skills.

#### *Keywords:*

SWOT-analysis, limitations, possibilities, teacher, organization of education, management.



## КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: РОЛЬ В СОЗДАНИИ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ИМИДЖА И ДЕЛОВОЙ РЕПУТАЦИИ КОМПАНИИ

Савина Татьяна Николаевна, к.э.н., доцент, докторант

Электронный адрес: [savinatn@yandex.ru](mailto:savinatn@yandex.ru)

Байчурина Алина Ильдановна, студент

Электронный адрес: [golovanova-katya2014@mail.ru](mailto:golovanova-katya2014@mail.ru)

Амёхина Юлия Сергеевна, студент

Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева,

430005, г. Саранск, ул. Большевистская, 68

Электронный адрес: [v.volkova@yandex.ru](mailto:v.volkova@yandex.ru)

В настоящей статье рассмотрено влияние корпоративной социальной ответственности (КСО) на имидж и репутацию компании; определены преимущества от внедрения критериев КСО. Изучена практика КСО (на примере ПАО «Газпром»). Предложены мероприятия по внедрению политики КСО в деятельность малого и среднего бизнеса.

### *Ключевые слова:*

корпоративная социальная ответственность, имидж, репутация, компания, развитие.

Развитие рыночной экономики заставило руководителей крупных предприятий задуматься о репутации и имидже, которые в свою очередь формируют доверие к компании не только у работников, но и у партнеров, поставщиков и других лиц, заинтересованных в успешной деятельности компании. На помощь им в решении этой проблемы пришла корпоративная социальная ответственность.

На данный момент сложилось четкое представление о том, как должна быть организована политика компании, чтобы можно было причислить ее к числу добропорядочных корпоративных членов обслуживаемых сообществ. Для этого, как видится нами, современные компании должны ответственно действовать в таких областях, как безопасность и здравоохранение, защита среды обитания, защита интересов потребителя, гражданские права и т.д.

За счет общественных ожиданий, формируются принципы социальной ответственности. В последнее время обществу стало далеко не безразлично как компания ведет свою деятельность, как она распоряжается своей прибылью и чем она при этом руководствуется.

Сегодня крайне важно, чтобы компании умели приспосабливаться и откликаться на проблемы, возникающие в обществе. Это поспособствует созданию среды, благожелательно настроенной к деятельности компании. Затраты на социальную ответственность будут оправданы совершенствованием различных сфер в социальной среде, и главное, улучшением отношения общественности к организации. Будет повышена лояльность потребителей к производителям продукции, уменьшено регулирующее вмешательство государства и улучшено общее состояние общества.

Социальная ответственность российских компаний постепенно набирает обороты. В этой связи важно иметь представление о том, какие компании могут решить собственные задачи и при этом одновременно помочь обществу.

КСО охватывает все сферы деятельности компаний, становится ее философией, входит в долгосрочную стратегию компании и является ключевым звеном системы ее корпоративного управления.

От совершенствования корпоративного управления, в том числе корпоративной социальной ответственности, информированности общественности о фирме, прозрачности деятельности, зависит улучшение корпоративного имиджа компании. Положительными результатами от внедрения инициатив в области КСО вполне справедливо можно считать: увеличение размеров доходов и нематериальных активов, зависящих от положительного имиджа компании; наличие стабильных деловых связей; рост деловой репутации и известности фирменного наименования и фирменной марки. В докладе «Возвращение репутации», опубликованном консалтинговой компанией Hill&Knowlton, 90 % оп-

рошенных биржевых аналитиков согласились с тем, что компания, которая не следит за своей репутацией, неизбежно столкнется с финансовым крахом [4].

Таблица 1

### Преимущества от внедрения критериев КСО

Характеристика	Эффект
Повышение качества работ (услуг) и внедрение технических новшеств	Помогает увеличить прибыль, повысить лояльность потребителей, добиться конкурентных преимуществ
Формирование имиджа и репутации	Помогает сохранить клиентскую базу, открывать и развивать новые рынки сбыта, а так же расширять границы бизнеса
Прозрачная отчетность	Облегчает доступ к кредитным ресурсам, помогает с поиском инвесторов
Информирование о благонадежности и ответственности компании	Увеличивает доверие лиц, заинтересованных в деятельности компании
Модернизация систем управления и внедрение внутреннего контроля за использованием ресурсов и результатами работ	Сокращение операционных расходов, которое можно рассматривать, как конкурентное преимущество
Выполнение требований в области корпоративного управления	Помогает снизить затраты на привлечение капитала за счет снижения рисков; повышает доверие инвесторов, а следовательно и размеры инвестиций
Регулярные социальные отчеты и прозрачность бизнеса	Помогает дать адекватную оценку стоимости бизнеса, сократить претензии со стороны регулирующих органов
Диалог с заинтересованными сторонами и своевременное решение проблем	Помогает развивать и сохранять интеллектуальный капитал, а так же дает возможность для развития персонала
Проведение социально-экологического аудита и корректировка на его основе бизнес-процессов	Помогает снизить риски, повышает деловую активность, повышает имидж компании в глазах потребителей, партнеров и персонала

КСО оказывает влияние на деятельность компании, работая по следующим направлениям:

- корпоративное развитие;
- развитие экологической политики предприятия;
- управление развитием сотрудников компании;
- решение вопросов здоровья, безопасности и охраны труда, соблюдения прав человека;
- взаимодействие с административными структурами и общественными организациями для решения общих социальных проблем;
- социальных аспектов взаимодействия с поставщиками и покупателями своей продукции и услуг;
- PR-обеспечения перечисленных направлений.

Представленная выше информация позволяет с полной уверенностью и убеждением утверждать о явной зависимости между реализацией идей КСО и обеспечением устойчивого развития. Устойчивое развитие – это такое развитие, которое позволяет удовлетворять потребности нынешнего поколения без угрозы удовлетворению нужд грядущих поколений. Это не достижение статичного состояния гармонии, а процесс последовательных изменений, когда эксплуатация природных ресурсов, направление инвестиций, ориентация на технологический прогресс и институциональные изменения соответствуют потребностям будущего и настоящего [1].

Несмотря на положительные эффекты от внедрения КСО, в России исследуемой концепции придерживаются далеко не все предприятия. На территории страны все чаще можно видеть как в основном исключительно только крупные промышленные компании внедряют концепцию корпоративной социальной ответственности. Среди них : ОК Русал, ОАО «Лукойл», ОАО «НК «Роснефть», ПАО «Газпром», ОАО «Татнефть», ГМК «Норильский никель».

Стоит отметить, что все названные компании осуществляют свою деятельность на международном рынке, следовательно, применение корпоративной социальной ответственности нужно им для того, чтобы не выглядеть аутсайдерами на фоне зарубежных партнеров. Несмотря, на такие «эгоистические» цели, как завоевание доверия и повышение репутации в глазах зарубежных партнеров, вышеперечисленные компании осуществляют деятельность в рамках КСО достаточно добросовестно. Так, например, масштабы деятельности ПАО «Газпром» таковы, что затрагивают интересы огромного количества людей, имеют стратегическое значение для развития всей экономики страны. Поэтому в своей деятельности «Газпром» всецело содействует социально-экономическому развитию российских регионов, созданию в них благоприятного делового климата, относится внимательно к

интересам общества, отвечает критериям достойных условий труда, активно заботиться о духовном и социальном благополучии граждан.

Кроме того, компания в лице ПАО «Газпром» активно поддерживает развитие отечественной науки, является учредителем многих российских научных общественных организаций и фондов, среди которых Высший инженерный совет Российской Федерации, **Неправительственный экологически фонд им. В. И. Вернадского и др. Международная премия «Глобальная энергия» – за открытия, изобретения и разработки в области энергетики каждый год присуждается при поддержке «Газпрома».**

Наряду с обозначенными социально-значимыми ориентирами развития Газпром также осуществляет поддержку спорта, культурных проектов, осуществляет программу «Газпром – детям», в рамках концепции устойчивого развития компании противодействует угрозам экологической безопасности, соблюдает требования охраны окружающей среды.

Также межрегиональная профсоюзная организация ПАО «Газпром» ставит перед собой следующие задачи:

- сплочение работников предприятий и организаций Группы «Газпром»;
- поддержание социальной стабильности;
- реализация принципов социального партнерства посредством конструктивного диалога работников и работодателя;
- повышение защищенности работников, обеспечение их социально-трудовых интересов и прав;
- содействие росту производительности труда, эффективного и безаварийного производства предприятий и организаций Группы «Газпром»;
- активное участие в социальной и общественной жизни в регионах присутствия производства предприятий и организаций Группы «Газпром».[3]

Работая с местными сообществами, компания повышает уровень общественного доверия к себе, положительно влияет на социальную обстановку. Имидж и репутация Газпрома как компании, которая всегда в срок и в полном объеме выполняет свои обязательства, были заработаны кропотливым трудом. Грамотная программа в области КСО сформировала значительную часть репутации компании, создала ей известность, позитивное информационное поле. ПАО «Газпром» приобрел определенную элитарность своего имиджа не только в России, но и за рубежом. Репутация компании, без сомнения, является одним из главных конкурентных преимуществ. Развитие КСО в России идет в соответствии с мировыми тенденциями, но пока что медленно и фактически не охватывает малый и средний бизнес. Тем не менее, эти направления реализуют только крупные предприятия, например, рассмотренный нами «Газпром», имеющий выход на международный рынок. Средний и малый бизнес, действующий только на территории России, мало внимания уделяет КСО в разработке репутации компании из-за следующих особенностей:

- 1) Российские менеджеры зачастую не отличают понятия КСО от социальной политики;
- 2) Некоторые направления КСО развиваются под давлением со стороны государства;
- 3) Слабая прозрачность относительно решений принимаемых относительно социальной поддержки;
- 4) Высокая дифференциация социальных льгот между высшим руководством и рядовыми сотрудниками;
- 5) Направления КСО, связанные с безопасностью и комфортабельностью труда сотрудников, раскрытия их творческого потенциала, слабо развиты;
- 6) Далеко не все менеджеры среднего и малого бизнеса понимают, что такое «КСО»;
- 7) У многих компаний, представляющих малый и средний бизнес, нет материального обеспечения для реализации КСО;
- 8) В отечественных вузах только недавно была предусмотрена дисциплина корпоративная социальная ответственность [2].

Исходя из проведенного исследования, среднему бизнесу, для успешного применения КСО в формировании имиджа, нами были предложены следующие рекомендации:

1. Вести дела своей компании открыто и честно;
2. Разрабатывать стратегию развития компании, считаясь с концепцией КСО: это может привести компанию к устойчивому развитию, сократить издержки на ведение бизнеса и создать репутацию социально-ответственной компании, которая может соответствовать западным стандартам ведения бизнеса;

3. Развивать потенциал своих сотрудников по собственной инициативе, создавать такие условия труда, при которых человек будет чувствовать себя комфортно;
4. Участвовать не только в местных благотворительных акциях, но и в акциях всероссийского уровня: это создаст компании рекламу и добавит пару баллов к ее репутации;
5. Заострить внимание на проведение маркетинговых исследований, которые позволят компании производить продукцию, удовлетворяющих потребителя;
6. Обратить внимание на возможные экономии, например электричество и сырье, это даст дополнительный экономический эффект, а так же снизит цену продукции, что будет являться серьезным конкурентным преимуществом на рынке.

В заключении, стоит отметить, что Российская традиция корпоративной социальной ответственности, год от года развивается, решая собственные задачи и одновременно помогая обществу. Социальная ответственность бизнеса перестала быть пустым звуком для российских предпринимателей, руководители российских компаний готовы предпринимать шаги для улучшения корпоративной репутации. Программы КСО не только предоставляют предприятиям возможность продемонстрировать свою гражданскую позицию, но также позволяют существенно повысить конкурентоспособность компании и являются одним из факторов имиджа организации. КСО помогает развивать новые продукты и производства, а затраты на социальные программы окупаются за счет выросшей лояльности клиентов.

#### Список литературы

1. Корпоративно социальная ответственность: учебное пособие/ под редакцией В.В. Бондаренко. – М.: ИНФРА-М, 2015. 304с.
2. Бакша Н. В., Данилюк А. А. Корпоративная социальная ответственность: учеб. пособие. Тюмень: Изд-во Тюменск. гос. ун-та, 2012. 292 с.
3. URL: <http://www.gazprom.ru/>.
4. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/3579329/>.

#### CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: ROLE IN CREATING A POSITIVE IMAGE AND BUSINESS REPUTATION OF THE COMPANY

**Savina Tatyana Nikolaevna, Ph.D., associate professor, doctoral candidate**  
E-mail: savinatn@yandex.ru

**Baychurina Alina Ildarovna, student**  
Email: golovanova-katya2014@mail.ru

**Amehina Uliya Sergeevna, the student**  
Mordovia State University,  
430005, Saransk, Bolshevikskaya St., 68  
Email: v.volkova@yandex.ru

In the present paper, the influence of corporate social responsibility (CSR) on the image and reputation of the company; and the benefits from the introduction of CSR criteria. Studied CSR in practice (on the example of PJSC "Gazprom"). Proposed a number of measures for the implementation of the CSR policy in the activities of small and medium businesses.

#### **Keywords:**

corporate social responsibility, image, reputation, company, development.

## ВЗАИМОСВЯЗЬ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Савина Татьяна Николаевна, к.э.н., доцент, докторант

Электронный адрес: [savinatn@yandex.ru](mailto:savinatn@yandex.ru)

Голованова Екатерина Сергеевна, студент

Электронный адрес: [golovanova-katya2014@mail.ru](mailto:golovanova-katya2014@mail.ru)

Волкова Вера Николаевна, студент

Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева,

430005, г. Саранск, ул. Большевикская, 68

Электронный адрес: [v.volkova@yandex.ru](mailto:v.volkova@yandex.ru)

В настоящей статье показан механизм взаимосвязи социальной ответственности и корпоративного управления. Определены обязательства, которым должна отвечать деятельность бизнеса, следуя по пути социальной ответственности.

### *Ключевые слова:*

социальная ответственность бизнеса, корпоративное управление, обязательства.

В условиях рыночных отношений современные отечественные и иностранные корпорации в процессе осуществления своей деятельности, обращаются к корпоративной социальной ответственности. Это означает, что оценка деятельности компании в целом имеет значительный вес в отображении интересов общества. Чтобы понять место, взаимосвязь и роль социальной ответственности в современном бизнесе и корпоративном управлении, необходимо разобраться в трактовке данных понятий, их структур и входящих в них элементов.

Термин «корпоративное управление» сравнительно недавно используется отечественными экономистами и единого (четкого), определения данного понятия не существует. В таблице 1 рассмотрим трактовки понятия «корпоративное управление», сличив которые, выявим свое, наиболее полное и актуальное.

Таким образом, учитывая рассмотренные в таблице 1 трактовки понятия «корпоративное управление», последнее можно представить как систему взаимоотношений между менеджерами предприятия (фирмы) и их владельцами по вопросам обеспечения эффективности деятельности и защите интересов владельцев компании (фирмы), а также других заинтересованных сторон (третьих лиц).

Суть корпоративного управления заключается в том, чтобы дать акционерам возможность эффективного контроля и мониторинга деятельности менеджмента и тем самым способствовать увеличению капитализации компании. Этот контроль подразумевает как внутренние процедуры управления, так и внешние правовые и регулирующие механизмы. Акционеры хотят четко знать, какую именно ответственность перед ними несут высшие должностные лица компании за достигнутые результаты, а инвесторы хотят понимать, будет ли у них реальная возможность влиять на принятие важных решений.

### **Трактовка понятия «корпоративное управление»**

<b>Автор</b>	<b>Трактовка понятия</b>
Банк России	Корпоративное управление – система отчетности перед акционерами лиц, которым доверено текущее руководство компанией [5].
Нугуманова Л. Р.	Корпоративное управление – способ управления компанией, который обеспечивает справедливое и равноправное распределение результатов деятельности между всеми акционерами, а также иными заинтересованными лицами [4].
Костин А. В.	Корпоративное управление – комплекс мер и правил, которые помогают акционерам контролировать руководство компании и влиять на менеджмент с целью максимизации прибыли и стоимости предприятия [3].
Воеводкин Н. Ю.	Корпоративное управление – система взаимоотношений между менеджерами компании и их владельцами по вопросам обеспечения эффективности деятельности компании и защите интересов владельцев, а также других заинтересованных сторон [1].

Под социальной ответственностью бизнеса, прежде всего понимают производство продукции и оказание услуг высокого качества, создание и сохранение рабочих мест, повышение уровня жизни клиентов, служащих и акционеров, а также населения тех регионов, где функционирует фирма. Структуру обязательств, относящихся к «социальной ответственности бизнеса» наглядно представим на рисунке 1.

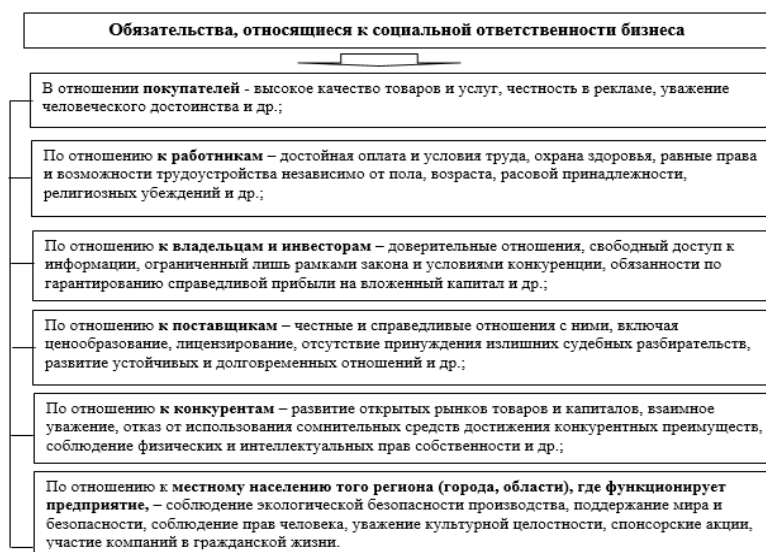


Рис. 1. Обязательства, относящиеся к социальной ответственности бизнеса

Как видно из рис. 1, социальную ответственность бизнеса можно представить в виде цепочки взаимоотношений между государством, обществом, профсоюзами и предпринимателями, обеспечивающая повышение уровня жизни общества, создание рабочих мест, производство товаров и услуг, востребованных в обществе (данные отношения затрагивают все уровни – от федерального до регионального и местного).

Корпоративная социальная ответственность включает в себя социальную ответственность, и подразумевает достижение коммерческого успеха путями, которые основаны на этических нормах и уважении к людям, сообществам, окружающей среде, занимающимся развитием и продвижением концепции корпоративной социальной ответственности [4]. Если социальная ответственность затрагивает в большей мере внешнее окружение компании, то корпоративное управление относится в частности к внутренним функциональным процессам предприятия.

Управление корпоративной социальной ответственностью осуществляется в рамках ее политики, которая представляет собой взаимосвязанный набор политик, практики и программ, которые интегрированы в процесс бизнеса, цепочки поставок, процедуры принятия решений на всех уровнях управления компанией и включают ответственность за текущую и прошлую деятельность и будущее влияние деятельности фирмы на внешнюю среду.

В процессе организации деятельности предприятия выделяются 5 уровней ответственности (рис. 2).

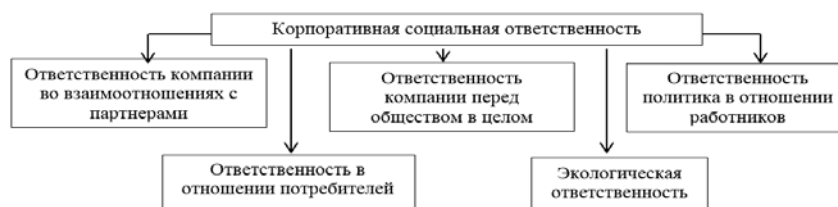


Рис. 2. Уровни корпоративной социальной ответственности, характерные для предприятия

Для предприятий Российской Федерации и ее регионов до 2010-х гг. активно применялись только 2 уровня корпоративной социальной ответственности – отношения с работниками и взаимодействию с обществом. С учетом вступления нашего государства во Всемирную Торговую организацию в 2012 году на отечественных предприятиях начинают внедряться концепции корпоративной социальной ответственности, которая содержит все пять вышеперечисленных элементов.

Концепция корпоративной социальной ответственности включает в себя миссию компании, ее ценности и стратегию, корпоративную этику, принципы и подходы к корпоративному управлению, по-

литику в отношении персонала, политику в сфере охраны окружающей среды, открытую отчетность в области социальной деятельности фирмы, корпоративную социальную политику в отношении общества, а также вопросы соблюдения прав человека в отношениях с поставщиками, потребителями, персоналом. Помимо перечисленных понятий можно также выделить инициативу, образование, культуру и искусство.

Представим схематично взаимосвязь корпоративного управления и социальной ответственности на предприятии (рис. 3).

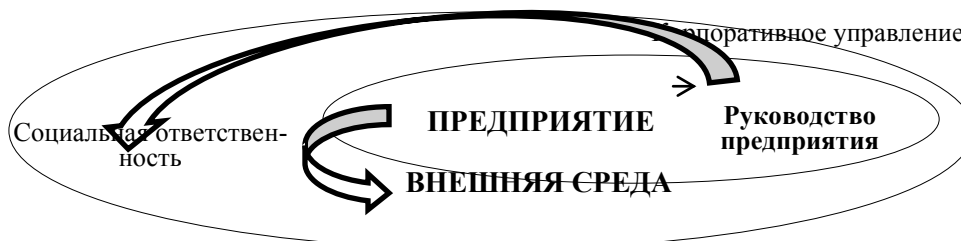


Рис. 3. Механизм взаимосвязи социальной ответственности и корпоративного управления на предприятии

Эффективность корпоративного управления и социальной ответственности все чаще рассматривается представителями бизнес-среды как фактор повышения конкурентоспособности, платежеспособности, ликвидности и финансовой устойчивости предприятия. В связи с этим особую актуальность приобретает вопрос о месте социальной ответственности в системе корпоративного управления. Следует отметить, что в современной научной литературе данный вопрос остается недостаточно освещенным.

Таким образом, социальная ответственность бизнеса является важным элементом корпоративного управления. В рамках российской бизнес-среды социальная ответственность трактуется как добровольный вклад бизнеса в развитие социальной, экономической и экологической сфер жизни общества, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума. Корпоративная социальная ответственность является фактором достижения коммерческого успеха, основанного на этических нормах уважения к людям, сообществам, окружающей среде.

#### Список литературы

1. Воеводкин Н.Е. Социальная ответственность в системе корпоративного управления/ Н. Е. Воеводкин// Вестник Пермского государственного национального исследовательского университета. 2011. С. 45–55.
2. Игумнов О.А. Теоретические аспекты генезиса концепции корпоративной социальной ответственности/ О. А. Игумнов // Научные ведомости Белгородского государственного университета. 2012. № 7. Т. 22/1.
3. Костин А.В. Корпоративная социальная ответственность как составная часть корпоративного управления / А. В. Костин// Бизнес и общество. 2013. № 72–77. С. 21–24.
4. Нугуманова Л.Р. Социальная ответственность бизнеса как элемент корпоративного управления / Л. Р. Нугуманова // Менеджмент и маркетинг. № 4. 2013. С. 95–100.
5. Корпоративное управление: теория и практика / Сайт Службы Банка России по финансовым рынкам. URL: <http://www.cbr.ru/sbrfr/archive/fsfr/ffms/ru/legislation/corp>.

#### THE RELATIONSHIP OF SOCIAL RESPONSIBILITY AND CORPORATE GOVERNANCE

Savina Tatyana Nikolaevna, Ph.D., associate professor, doctoral candidate  
E-mail: savinatn@yandex.ru

Golovanova Ekaterina Sergeevna, student  
Email: golovanova-katya2014@mail.ru

Volkova Vera Nikolaevna, the student  
Mordovia State University,  
430005, Saransk, Bolshevistskaya st., 68  
Email: v.volkova@yandex.ru

This article shows the mechanism of the relationship between social responsibility and corporate governance. Defined obligations to be met by the operation of the business following the path of social responsibility.

#### Keywords:

the social responsibility of business, corporate governance, commitments, efficiency.



## КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ – ВЕКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

Савина Татьяна Николаевна, к.э.н., доцент, докторант

Электронный адрес: [savinatn@yandex.ru](mailto:savinatn@yandex.ru)

Поелуева Елена Вячеславовна, студент

Электронный адрес: [sveta123konfeta@icloud.com](mailto:sveta123konfeta@icloud.com)

Солдаткина Ирина Андреевна, студент

Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарева,  
430005, г. Саранск, ул. Большевикская, 68

Электронный адрес: [sveta123konfeta@icloud.com](mailto:sveta123konfeta@icloud.com)

В статье показано влияние корпоративной социальной ответственности (КСО) на устойчивое развитие бизнеса; отмечается важность и необходимость внедрения политики КСО в деятельность компаний. Приведены основные аспекты позитивного влияния КСО на рост эффективности бизнеса; выявлены особенности и проблемы реализации КСО.

### *Ключевые слова:*

корпоративная социальная ответственность, бизнес, устойчивое развитие, принципы.

В настоящее время российское общество находится в условиях напряженных социальных, экономических и экологических проблем. В связи с тем, что бизнес напрямую влияет на развитие общества, огромное значение приобретает корпоративная социальная ответственность. Единой дефиниции данного понятия не существует, так как ученые трактуют этот термин по-разному. Однако все они сходятся в одном, что корпоративная социальная ответственность представляет собой добросовестное ведение бизнеса с последующим участием в улучшении благосостояния общества. Роль КСО заключается не только в том, что она решает проблемы развития на местном и глобальном уровнях, но так же позволяет сократить организациям последствия своего отрицательного воздействия на общество в целом. Именно корпоративная социальная ответственность способствует превращению компании в институциональную единицу, выступает базисом для ее устойчивого экономического и социального развития.

Можно говорить о том, что успешная политика в области КСО учитывает потребности основных заинтересованных сторон компании (сотрудников, акционеров, инвесторов, органов государственной власти, клиентов, деловых партнеров, профессиональных сообществ, общества в целом) при внедрении критериев и принципов КСО. Внедрение принципов КСО в деятельность организаций, как видится нами, должно быть осуществлено во всех бизнес-процессах, так как учет экономических, социальных, и экологических факторов дает возможность компаниям управлять влиянием своей деятельности на общество и окружающую среду.

Одним из основных принципов корпоративной социальной ответственности выступает бесприкословное соблюдение законодательства. В связи с этим первым шагом, который должна осуществить компания, стремящаяся к социальной ответственности, является проведение анализа своей деятельности и приведение ее в полное соответствие с нормами законодательства.

На последующих этапах происходит постепенное расширение социальной ответственности за счет добровольной реализации инициатив, направленных на ликвидацию социально-экономических проблем, совершенствование экологической обстановки, повышение качества продукции, продвижения инноваций и т. д.

Со временем система корпоративной социальной ответственности проникает во все сферы деятельности компании, становится элементом ее философии и в итоге безупречно вписывается в долгосрочную стратегию.

Заключительная стадия развития КСО подразумевает активные действия компании, направленные на продвижение принципов корпоративной социальной ответственности среди деловых парт-



неров, поставщиков, профессиональных сообществ, коллег по бизнесу. В результате компания становится поставщиком идей социальной ответственности.

Продуманная и эффективно работающая система КСО позволяет компаниям не только вносить позитивный вклад в социальное благополучие и экологическую стабильность, но и способствует повышению результативности и устойчивости бизнеса. Среди основных аспектов позитивного влияния КСО на рост эффективности бизнеса можно выделить:

- репутационный эффект, т. е. повышение имиджа и бренда компании как результат политики в области корпоративной социальной ответственности;
- выстраивание отношений с заинтересованными сторонами, что формирует вокруг компании среду, обеспечиваемую бизнес поддержкой широкого круга заинтересованных сторон;
- внедрение инноваций, что позволяет предлагать востребованные обществом товары и услуги;
- повышение лояльности персонала как результат создания благоприятных условий труда, возможностей для профессионального и карьерного роста и формирования корпоративной культуры;
- выход на мировой рынок, так как эффективность политики КСО компании повышает её инвестиционную привлекательность.

Особенное значение корпоративная социальная ответственность приобретает для устойчивого развития российских компаний.

Следует отметить, что одной из особенностей корпоративной социальной политики в России является то, что в большей степени заинтересованы в развитии общества и поддержании его благосостоянии на соответствующем уровне крупные национальные компании. Если рассматривать средний бизнес, то можно видеть, что он осуществляет свою деятельность, занимаясь исключительно разовой благотворительностью. В основном на развитие КСО российского бизнеса влияют следующие группы факторов, среди которых: исторические и географические особенности (большая территория, удаленность населенных пунктов друг от друга); особенности менталитета населения (высокие социальные ожидания при низкой социальной активности населения); особенности, связанные с социальной и политической ситуацией в стране (высокий уровень бедности в регионах, давление местных властей, вынуждающих компании выделять ресурсы не на те программы).

Одной из серьезных проблем на пути внедрения корпоративной социальной ответственности в России является низкая капитализация большей части российских компаний, отсутствие у них достаточного количества ресурсов на осуществление масштабных социальных программ. И дело не только в том, что качественная политика в области социальной ответственности зависит от денег. Скорее даже наоборот. Ведь прямые финансовые расходы компании на реализацию данной политики составляют ничтожную часть от общей суммы затрат. Все это связано исключительно с нежеланием топ – менеджеров организации и персонала выделять время на осуществление действий, связанных с КСО, что свидетельствует о непонимании глобального значения внедрения корпоративной социальной политики в деятельность компаний.

Выходом из сложившейся ситуации может являться разработка таких подходов к социальной ответственности компаний, которые были бы основаны на общепринятых международных принципах социальной ответственности, но с другой стороны, предлагали бы формы осуществления политики социальной ответственности с учетом особенностей России.

Таким образом, очевидна прямая зависимость между реализацией политики КСО и устойчивым развитием компании. Приверженность концепции корпоративной социальной ответственности приводит к снижению совокупных издержек деятельности компании посредством формирования благоприятной деловой среды и повышения её конкурентоспособности.

#### Список литературы

1. Алексеева О.П. Социальная ответственность компаний - опыт Запада и России. URL: [http://www.maecenas.ru/doc/2004\\_3\\_5.html](http://www.maecenas.ru/doc/2004_3_5.html).
2. Гареева А. Р. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития компании / А. Р. Гареева / Инновационная экономика: материалы междунар. науч. конф. Казань: Бук, 2014. С. 147–150.
3. Иванова А. А. Корпоративная социальная ответственность: отношения бизнеса и общества в современной России // Среднерусский вестник общественных наук. 2015. №2 С. 34–38.

## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – VECTOR OF SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT

Savina Tatyana Nikolaevna, Ph.D., associate professor, doctoral candidate

E-mail: [savinatn@yandex.ru](mailto:savinatn@yandex.ru)

Elena Poelueva Vyacheslavovna, student

E-mail: [lena.poelueva@mail.ru](mailto:lena.poelueva@mail.ru)

Irina Soldatova Andreevna, student

Mordovia State University,

430005, Saransk, Bolshevistskaya st., 68

E-mail: [irinas25@icloud.com](mailto:irinas25@icloud.com)

The article shows the influence of corporate social responsibility (CSR) sustainable business development; emphasizes the importance and necessity of introduction of CSR policies at company level. The main aspects of the positive impact of CSR on the growth of business efficiency; the peculiarities and problems of implementation of CSR.

***Keywords:***

corporate social responsibility, business, sustainable development, principles.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТАМИ В УСЛОВИЯХ СЕРВИСНОЙ ЭКОНОМИКИ

Сайдашева Венера Адгамовна, к.т.н., доцент  
Института экономики, управления и финансов «Казанский (Приволжский) федеральный университет»,  
420012, г. Казань, ул. Бутлерова, 4  
Электронный адрес: [veneras15@mail.ru](mailto:veneras15@mail.ru)

В статье выявлена роль клиенто-ориентированного подхода к организации бизнес-процессов на предприятии в условиях обострения конкуренции на рынке товаров и услуг. Выявлены преимущества CRM в трех основных аспектах: управления продажами (сбытом), маркетинг, сервисная деятельность. Показана экономическая эффективность использования CRM-технологий в субъектах предпринимательства. Определены преимущества использования современной CRM-программы через систему интернет в каналах сбыта и управляемых цепях поставок.

### *Ключевые слова:*

CRM-технологии, клиенты, отношения, подход, управление, продажи, бизнес-процессы.

Обострение конкуренции на рынках товаров и услуг охарактеризовалось необходимостью становления и развития клиенто-ориентированного подхода, целью которого стало построение индивидуальных отношений с каждым из клиентов компании. Основная проблема внедрения данного подхода сводится к эффективной реализации трех основных направлений деятельности: ориентация на удержание клиентов; индивидуальные коммуникации с клиентами; сотрудничество, основанное на деловых отношениях, а не на продукте. При этом важная роль для успешного формирования взаимодействия с клиентами в каналах сбыта и управлении продажами отводится возможности влияния субъекта предпринимательства на других участников сбытовой сети. Власть используется им для приобретения контроля и таким образом укрепляет кооперацию. Чаще в качестве такового выступает производитель, однако последние тенденции свидетельствуют о все возрастающем влиянии розничных торговцев (в основном, федеральных сетевых структур) и стремлении их к лидерству. Как правило, масштабные торговые сети, закупая крупные партии товаров, управляют продажами, добиваясь для себя лучших цен от поставщиков, что последним не всегда выгодно: производитель понесет потери в случае значительных скидок самому крупному клиенту, имея возможность подать товар с теми же скидками на меньшую партию, менее крупному, но более выгодному для себя клиенту. Осуществлять влияние на канал сбыта, а значит и более эффективно управлять клиентами и продажами, можно следующим образом:

- иметь лучшую информацию с наличием спроса на нее со стороны других участников (например, оперативные данные о ежедневных продажах по всем подразделениям компании);
- давать возможность деловым партнерам пользоваться результатами исследования конъюнктуры рынка, помощью специалистов по рекламе;
- иметь широкий масштаб деятельности и значительную долю рынка;
- обладать экономической властью (больше ресурсов, больше выполняемых функций, которые обеспечивают лояльность других участников);
- сформировать эффективную франчайзинговую систему.

Возникновение клиенто-ориентированного подхода в бизнесе дополнило комплекс функций организационного менеджмента еще одной - управление взаимоотношениями с клиентами (Customer relationship management - CRM). По причине общедоступности производственные и маркетинговые технологии больше не могут обеспечить компании долгосрочное лидерство, они являются необходимыми, но не достаточными. В настоящее время важно не просто создать продукт или найти клиентов, испытывающих в нем реальную потребность, но и ориентировать бизнес на укрепление сотрудничества с наиболее ценными из них. Понимание CRM, как системы управления взаимоотношениями с клиентами, для компании в широком и узком смыслах представлено в табл. 1.

**Понятие CRM «широком» и «узком» смысле**

Вариант трактовки CRM	Функции	Критерии оценки
CRM в «широком» смысле	Интеграция взаимодействия всех структурных подразделений компании с целью ориентации их деятельности на клиентов и обеспечения роста клиентского капитала	Лояльность клиентов (готовность к продолжению сотрудничества с компанией)
CRM в «узком» смысле	Разработка стратегии удержания клиентов: идентификация и сегментация клиентов, разработка индивидуальных коммерческих предложений, формализация и оптимизация клиентских бизнес-процессов. Построение эксклюзивной клиенто-ориентированной культуры: разработка тактики деловых контактов с клиентами; подбор, обучение, мотивация персонала; организация рабочего пространства оказания качественного сервиса.	Повторные продажи, перекрестные продажи, восходящие продажи, увеличение интенсивности сбыта, рост числа приобретений по рекомендации. Удовлетворенность клиентов; повышение интереса клиентов к деятельности компании

Очевидно, что разработка и внедрение CRM-программ на предприятии требует финансовых вложений, и, кроме того, согласно принципу системной целостности, необходима также реструктуризация бизнес-процессов на 20-25%. Отметим, что в современных условиях реализуется множество транзакций в клиентском блоке: в частности установлено, что в среднем сотрудники компании контактируют 4 раза в год с имеющимся (в том числе постоянным) клиентом и 6 раз в год с потенциальным, однако около 50% существующих клиентов компании не прибыльны из-за неэффективного взаимодействия с ними. Поэтому преимущества CRM на предприятии очевидны, поскольку позволяют увеличить долю удержания клиентов на 5%, при этом прибыль компании может возрасти на 50-100% [3].

Основная задача использования CRM-технологий заключается в управлении лояльностью различных клиентских групп с целью повышения интенсивности потребления одних и ухода от работы с другими. Роль «регуляторов» деятельности компании в отношении различных сегментов выполняют CRM-процедуры. Они позволяют объединить все горизонтальные организационные процессы в единый комплекс ориентированных на клиентов действий с целью установления и поддержания определенных, выгодных для компании, отношений с каждой из клиентских групп. Так обеспечивается рациональное использование корпоративных ресурсов при условии достижения максимальной степени удовлетворенности наиболее значимых для компании групп клиентов. Для успешного внедрения клиенто-ориентированного подхода необходимо провести ряд преобразований, включающих изменение структуры компании, пересмотр содержания и последовательности осуществления ее бизнес-процессов, использование специализированных информационных систем, разработку программ совершенствования продуктов и сервиса, преобразование корпоративной культуры. Основная задача процесса CRM, как известно, заключается в управлении лояльностью различных клиентских групп с целью повышения интенсивности потребления одних (через развитие долгосрочного сотрудничества) и ухода от работы с другими клиентами. В целях обеспечения системного решения проблем клиента на практике могут быть использованы три основных варианта построения бизнеса и, соответственно, выстраивания маркетинга отношений, каждый из них имеет определенные преимущества и недостатки использования (табл. 2).

Таблица 2

**Варианты построения бизнеса, ориентированного на запросы клиента**

Вариант	Наименование мероприятия	Преимущества	Недостатки
1	Формирование стратегических организационных подразделений или стратегических бизнес-подразделений	Возможность перераспределения ответственности за прибыли и убытки. Заинтересованность в оптимизации своей деятельности и достижения результатов при достаточности ресурсов и автономии	Сложность ведения дел ввиду выполнения разных функций отдельными подразделениями. Раздробленность на управляемые единицы, сложность стандартизации бизнес-процессов
2	Создание центров «совместно используемых услуг»	Экономия за счет централизации выполнения ряда функций на коммерческой основе. Сокращение количества должностей	Подрыв автономии стратегических подразделений компании, которые могут по отношению к центру оказаться в роли клиентов
3	Создание ориентированных на отдельных клиентов рабочих групп	Возможность обслуживания клиентов от лица всех подразделений компании. Как следствие - экономия времени, комплексный подход и внедрение современных инфокоммуникационных технологий	Размывание жестких границ между подразделениями компании. Как следствие - возможное жертвование интересами одного подразделения для интересов компании в целом

Как свидетельствует зарубежный опыт, наиболее существенные конкурентные преимущества в условиях клиенто-ориентированной экономики получают организации, основанные на командной работе. Выявлено, что, многие организации лучше реагируют на изменения окружающей среды, поскольку они используют рабочие команды, как основные «кирпичики» организации. Команда формируется из специалистов, принадлежащих к разным функциональным подразделениям - производственным, технической поддержки, продаж. Такие команды состоят из определенных групп лиц, компетентных в разных областях организации поставщика, и необходимы для того, чтобы завоевать, удержать и развить деловые отношения с клиентами, оперативно решить их проблемы, и обычно они существуют недолго. Команды формируются, выполняют конкретное задание для ключевого клиента, расформируются, а затем при необходимости формируются новые команды.

Одна из основных задач для субъектов предпринимательства, функционирующих на конкурентном рынке, - не просто довести товар до клиента, а построить дистрибьюторскую систему для клиента. В условиях современного рынка основная цель дистрибьюторской сети не в том, как легче сбыть товар, а как предложить конечному потребителю больше значимых для него ценностей. Наблюдался период, когда компании полагали, что сформируют прибыли больше, если будут платить меньше своим работникам или деловым партнерам - поставщикам и дистрибьюторам. В настоящее время, очевидно, что представители перечисленных категорий работают и взаимодействуют лучше, когда их должным образом стимулируют. Как свидетельствует мировой опыт, наиболее успешные в настоящее время компании часто щедры со своими деловыми партнерами.

Отношение с клиентами - это интегрированный подход к максимальному увеличению ценности клиента, к идентификации и профилированию клиентов. Вследствие существенных изменений в современной экономике и интенсификации научно-технического прогресса, сила современного клиента много возросла. К этому было несколько основных причин:

- развитие технологий привело к существенному повышению эффективности производства во многих отраслях и, следовательно, снижению затрат;
- постоянные и прогрессивные изменения технологий привели к небывалому сокращению жизненного цикла товаров;
- в условиях глобализации экономики за одними и теми же клиентами стали охотиться все больше конкурирующих между собой поставщиков;
- клиенты стали более информированными и разборчивыми;
- у клиентов появились разные варианты получения нужного товара и достаточно сил, чтобы этими вариантами воспользоваться.

Произошедшие изменения логически привели к тому, что клиенты стали настойчиво искать альтернативы, сравнивать предложения и выбирать самый выгодный для них вариант. В настоящее время сильный, искушенный и требовательный клиент не желает приспосабливаться ни к продуктам компании, ни к ее способам ведения бизнеса. Поэтому дистрибьюторскую деятельность следует пересмотреть с учетом запросов конечного потребителя, который в итоге платит заработную плату всем работникам дистрибьюторского канала. Компании должны разрушить преграды, разделяющие их друг от друга и являющиеся причиной непомерных накладных расходов и неэффективных затрат, а затем начать более тесно сотрудничать друг с другом, интегрируя свои бизнес-процессы в единый комплекс общего предприятия. Основой взаимоотношений должно стать твердое намерение обеспечивать постоянные преимущества для клиента. Ценность для клиента может состоять в сумме получаемых преимуществ за вычетом цены товара. Альтернативный вариант формирования преимуществ - это концентрация внимания на выгодных и видимых преимуществах, получаемых клиентами (за счет улучшения эксплуатационных характеристик продукции, дополнительного качественного обслуживания и технической поддержки, консультаций, информации и рекомендаций), что в итоге ведет к специализированным, нестандартным предложениям.

Исследования показывают, что у любой средней компании имеются клиенты, которых можно условно отнести к одной из трех категорий: «лояльные, или постоянные» клиенты (31 %); «удовлетворенные» клиенты (22 %) и «группа риска» (47 %) [2]. Вполне очевидно, что клиентами, имеющими для компании особое значение, являются клиенты первого типа - лояльные. Они, как правило, менее чувствительны к повышению цен, остаются верными компании даже при возникновении определенных проблем в бизнесе. Кроме того, продукты и услуги можно адаптировать к потребностям лояльных клиентов таким образом, который исключает лишние затраты и увеличивает уровень прибыли поставщика (такие клиенты не нуждаются в особой поддержке, поскольку знают продукт; будут менее непреклонны к требованиям компенсации в случае возникновения ошибок и т.д.).

Основными клиентами производителей являются, как известно, оптовые компании, функционирующие на рынке на основе различных посреднических операций, и розничные торговцы. Как показывает практика, в плане возможности влияния на них при организации оптовых продаж предпочтительны: эксклюзивные дилеры и дистрибьюторы с полным набором услуг, консигнаторы, агенты, сравнительно небольшие розничные сети. Для реализации продукции производственно-технического назначения при сравнительно неагрессивных маркетинговых приемах особое внимание уделяют варианту организации сервисного обслуживания клиентов. Выбор дистрибьюторов для производителя является серьезным этапом формирования хозяйственных связей с позиций возможности формирования управляемых цепей поставок и определяется следующими основными факторами [1, с.182]:

1. Географическая близость расположения посредника к рынку сбыта, что, однако, не влияет на оперативность управления информационными потоками, но во многом определяет уровень транспортных расходов.

2. Наличие у посредника необходимого набора услуг и качество последних.

3. Наличие необходимого персонала, обладающего навыками наладить и поддерживать качественные коммуникации, умеющего рекламировать товар, организовывать выставки и показы, способствующие продвижению товара.

4. Наличие сочетаемости товарных линий, с которыми работает посредник, с предлагаемой для дистрибуции товарной линией.

5. Компетентность персонала компании: наличие управляющих, способных эффективно работать с предлагаемой товарной линией.

6. Достаточность финансовых ресурсов посредника.

7. Деловой имидж и репутация посредника, опыт работы в данной сфере.

8. Проявление у руководства посредника склонности к сотрудничеству.

При заключении договора с посредником необходимо в нем учесть (а лучше исключить) возможность одновременной работы агента (дилера, дистрибьютора) с конкурирующими компаниями, тогда можно ожидать, что оптовик продемонстрирует розничному торговцу полный ряд его товаров и лучшим образом. С этих позиций удобна работа с фирмами-консигнаторами, поскольку в договоре консигнации может быть изложено условие внезапных проверок складов со стороны владельца товаров с целью контроля товарных остатков и соблюдения правил реализации партий товаров.

В процессе сбытовой деятельности постоянно возникают проблемы, связанные с наличием простоев при складировании и транспортировке грузов, с необходимостью реорганизации работы с поставщиками таким образом, чтобы все компоненты поступали на конвейер и в нужном объеме, минуя лишние этапы хранения. Их тем более необходимо разрешать, поскольку в настоящее время наиболее явные очаги конкуренции разгораются между группами независимых поставщиков, производителей и дистрибьюторов, что есть не что иное, как цепи поставок. В этих ситуациях оправдано внедрение CRM-системы от сервиса МойСклад в управляемых цепях поставок. Современная система управления цепями поставок известна как Supply Chain Management (SCM) и обеспечивает эффективность осуществления не только логистической деятельности. SCM - это не просто задача о перемещении чего-либо (грузовой единицы, например) из пункта А в пункт В. Цель данной системы управления каналом распределения - создание ценности для организаций-клиентов, участвующих в цепи поставок, с особым акцентом на запросы конечного потребителя в этой цепи. SCM - продукт новой, клиентской экономики, методической основой для которого послужила изобретенная система поставок «точно вовремя» (Just-In-Time). Наличие системы Интернет существенно повысило эффективность CRM через взаимоотношения между деловыми партнерами за счет формирования онлайн-цепочек. В них контрагенты больше не покупают, не поставляют или планируют вслепую. Все видят друг друга в режиме реального времени, зная текущие возможности своих поставщиков и потребности своих заказчиков. Происходит сквозная реакция на рыночные колебания. В сочетании с благоприятными прогнозами спроса это приводит бизнес к позитивным результатам. По оценкам Deloitte & Touche, эффект от внедрения SCM подчас измеряется 75%-м увеличением оборачиваемости материальных запасов, на столько же могут быть снижены расходы на логистику, а время планирования сокращается в 20 раз. Сокращаются транзакционные издержки на организацию товародвижения. Кроме того, существенно повышается прозрачность грузопотоков, что обеспечивает эффективный контроллинг сквозных материальных и сопутствующих потоков. Применительно к сфере электронного бизнеса в качестве преимуществ CRM следует выделить три основные составляющие:

1. В маркетинговой деятельности - снижение расходов на проведение маркетинговых исследований и рекламных кампаний, повышение их результативности, поскольку профайлы клиентов компании основаны на полном наборе собранных данных (например, рекламные предпочтения, частота заку-

пок и цикл продаж); уменьшение финансовых и временных затрат на обретение новых клиентов и удержание имеющихся;

2. В управлении сбытовой деятельностью и управлении продажами - увеличение выручки в сбытовых каналах за счет использования новых возможностей (онлайновой реализации, в частности), снижение расходов на дополнительную дистрибуцию, уменьшение стоимости транзакций, формирующихся при управлении взаимодействием с деловыми партнерами-участниками сбытовых каналов; сокращение цикла продаж при увеличении среднего объема заказа, возможность получения точной и оперативной информации для менеджеров по продажам, уменьшение по времени стадии формирования базы потенциальных покупателей, увеличение доли повторных покупок, сокращение времени заключения коммерческих сделок;

3. В сервисной деятельности - успешное решение для клиента проблем на местах, «по первому звонку»; оперативное реагирование на запросы и проблемы клиентов, возможность круглосуточного обслуживания и самообслуживания клиентов, возможность получения более точной информации о наборе и качестве выполнения операций по обслуживанию клиентов, сокращение периода времени по выполнению сервисных запросов, сокращение финансовых затрат на обслуживание клиентов и ряд других.

SCM-проекты успешно внедрены в таких компаниях, как Mr.Doors (Microsoft Dynamics AX для управления финансами и логистикой в мебельном производстве), Русская снеговая компания и многих других.

Внедрившая CRM компания всегда будет знать, где в настоящий момент находится их продукция. Но в отличие от внутрикорпоративной логистики CRM охватывает и внешние связи компании. Поэтому, например, улучшение планирования и снижение складских запасов происходит не в одной компании, а в идеале - у всех контрагентов по всей длине цепочки. Следует, однако, отметить, что CRM участников каналов распределения может привести к настоящему прорыву в бизнесе только при условии глубокой интеграции компании в цепи поставок. Ее участников должно объединять нечто большее, чем стандартные деловые контакты: сочетаемые бизнес-процессы, общий управленческий язык, родственные организационные культуры. Например, уральское предприятие «Трек» координирует усилия с поставщиками, командировав к ним своих менеджеров. Совместными усилиями решаются вопросы организационного развития, процессного управления, логистики и т.д. Поставщик, в свою очередь, принимает усилия по повышению качества как продукции, так и поставок, при этом обеспечивается необходимая «гибкость» поставок по объему и по частоте. Продукция может поставляться, например, два раза в месяц, четыре, шесть раз. Это снижает уровень складских запасов поставщика, позволяет оперативно реагировать на рыночный спрос. Положительным моментом является также возможность внедрения современных инфокоммуникационных технологий, позволяющих фиксировать всю историю движения по каждой номенклатурной единице, недельные колебания спроса и оценивать ежедневные потребности в товаре для каждого участника логистической цепи. На некоторых участках материально-проводящей цепи даже может сформироваться цепь стратегических альянсов, в которых участники шаг за шагом продвигаются к заветной цели: полной синхронизации своих бизнес-процессов во благо клиента. При этом главным препятствием четкой координации действий является, как показывает практика, недоверие деловых партнеров через придание деловой информации своей компании статуса коммерческой тайны. Поэтому специалисты, за плечами которых реальный опыт внедрения системы CRM, рекомендуют участникам цепи поставок сразу уделять значительное внимание возможности построения «цепных» коммуникаций. Кроме этого, на практике часто руководители компаний крайне нетерпимо относятся к попыткам «чужаков» принимать решения, относящиеся к их компетенции. До них обычно трудно донести ту мысль, что улучшение функциональной деятельности одной компании может оптимизировать цепь поставок в целом.

Очередная проблема с реализацией клиенто-ориентированного подхода связана с принятием решения «сделать или купить» при организации синхронизированных цепей поставок. Российские компании, строящие цепочки, используют, в основном, собственную логистику, реже прибегая к услугам мелких подрядчиков. На Западе, особенно если речь идет о сложных схемах грузопотоков, всю логистику отдают на аутсорсинг одному провайдеру высокого класса 4PL- или 5PL-провайдеры). Такие компании, как правило более качественно и/или с меньшими затратами справляются с выполнением ряда логистических операций для клиентов. Однако в России идея аутсорсинга логистических услуг при всей своей привлекательности связана с объективными рисками по следующим причинам: в России до настоящего времени отсутствует полноценная инфраструктура рынка; морально и физически устарел подвижной состав почти всех видов транспорта: имеется определенная нехватка распределительных центров (лишь 15-20 % потребности), что в городах-миллионниках тормозит прохождение това-

ропотоков по территории России; рынок поставщиков комплексных логистических услуг, или 4PL- или 5PL-провайдеров также еще не сформировался, услуги имеющихся имеют высокие тарифы. Здесь преобладают известные зарубежные компании - UPS и DHL, хотя по оценкам экспертов, в будущем до такого уровня смогут дорасти лучшие и крупнейшие из отечественных экспедиторских компаний.

В обобщенном виде клиенто-ориентированный подход к организации бизнеса участников системы товародвижения может быть выражен следующим образом:

1. Концепция «фокуса на клиента» может быть реализована компанией при условии пересмотра всех аспектов организации компании, ее миссии и способов повседневного ведения хозяйственной деятельности с точки зрения клиента;

2. Следует выделить для каждого ключевого клиента единого представителя компании, уполномоченного вести все дела данного клиента со всеми подразделениями компании поставщика;

3. Необходимо обеспечить клиенту варианты возможности беспрепятственной оперативной связи и взаимодействия с компанией-поставщиком;

4. Целесообразен реинжиниринг в организации за счет стандартизации и сокращения циклов имеющихся бизнес-процессов. Это позволит компании сократить затраты, обеспечить высокое качество обслуживания и более оперативно реагировать на потребности клиента.

Таким образом, на современном этапе развития сервисной экономики управление сбытовой деятельностью и продажами, как в секторе B2B, так и в секторе B2C, не может быть достаточно результативным без развития делового сотрудничества между участниками материалопроводящей цепи, ориентации на запросы клиентов и создания для них дополнительной экономической ценности.

#### Список литературы

1. Мика Соломон. Высокие технологии работы с клиентами. Как превратить случайного потребителя в искреннего приверженца. - М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2013.
2. URL: [www.allianc.ru](http://www.allianc.ru).
3. URL: [www.crm2web.ru](http://www.crm2web.ru).
4. URL: [www.mebel.ru](http://www.mebel.ru).

#### STRATEGIC CLIENT MANAGEMENT IN THE CUSTOMER SERVICE ECONOMY

**Saidasheva Venera Adgamovna, associate professor**  
**Institute of Management, Economics and Finance «Kazan Federal University»**  
**420012, Kazan, Butlerov st., 4**  
**E-mail: [veneras15@mail.ru](mailto:veneras15@mail.ru)**

The article revealed the role of client-oriented approach to the organization of business processes in the company in competitive environment in the market of goods and services. Shows the cost-effectiveness of CRM to three main aspects: sales management, marketing, service-worker of. It is shown that the economic efficiency of CRM-technologies in businesses. The advantages of CRM- program via the Internet in marketing channels and controlled supply chains.

#### **Keywords:**

CRM-technologies, customers, relationships, attitude, management, sales, business processes.



## АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ РЫНКА СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ УСЛУГ В Г. ЧЕБОКСАРЫ

Сидорова Светлана Юрьевна, магистрант  
Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова,  
428015, г. Чебоксары, пр. Московский, 15  
Электронный адрес: [meshochek1989@mail.ru](mailto:meshochek1989@mail.ru)

В данной статье исследуются вопросы функционирования рынка стоматологических услуг на территории г. Чебоксары. Особое место уделяется стратегическому анализу сложившейся ситуации на рынке стоматологических услуг Чувашской Республики.

### *Ключевые слова*

рынок стоматологических услуг, конкуренция, стратегический анализ.

Формирование и становление рыночной экономики не смогло обойти стороной и здравоохранение России. Вопрос усовершенствования качества стоматологической помощи является не только задачей с медицинской точки зрения, но и с общественной, и экономической. К тому же, если медицинские аспекты в этом вопросе понятны и известны, то экономические знакомы менее. Они состоят в повышении производительности работы врача-стоматолога, снижении финансовых расходов на каждого больного в расчете на продолжительный период времени.

По данным ВОЗ, болезни твердых тканей зубов и слизистой оболочки полости рта являются самым распространенным видом патологии человека. Практически все люди (98-99%), независимо от возраста, в той или иной степени нуждаются в стоматологической помощи. «Индекс КПУ в России составляет 6,4. То есть у одного россиянина около 6 больных зубов», - утверждает О.Янушевич, главный стоматолог России, ректор МГМСУ. На сегодняшний день, стоматология по-прежнему остается наиболее востребованной специальностью среди выпускников медицинских ВУЗов российских школ и, по данным Минздрава России, переизбыток кадров в этой специальности составляет 200 процентов [3]. При этом, выпускники стоматологических ВУЗов стремятся занять выгодную нишу в сфере стоматологических услуг, поскольку этот рынок является не только одним из самых востребованных, но и достаточно прибыльным.

Конкурентная модель рынка, характерная для рынка стоматологических услуг, обуславливает присутствие большого количества клиник-конкурентов и потребность форирования и укрепления конкурентных преимуществ. В последние 5 лет в Чувашии стал активно развиваться сектор частных медицинских организаций и оказания платных медицинских услуг в государственных поликлиниках[4]. Причем если раньше первые оказывали узкоспециализированную помощь, не входящую в пакет бесплатных услуг, гарантированный государством, то в настоящее время происходит вторжение частного сектора на рынок стоматологических услуг общего профиля.

На сегодняшний день в г. Чебоксары функционируют 69 стоматологических клиник и кабинетов, при этом происходит постоянное увеличение их количества. Основные лидирующие позиции занимают Автономное учреждение «Городская стоматологическая поликлиника» Министерства здравоохранения и социального развития Чувашии и Автономное учреждение «Республиканская стоматологическая поликлиника» Министерства здравоохранения и социального развития Чувашии. На долю данных клиник приходится 48%(322 врача) и 21% (154 врача) сотрудников соответственно. Остальной 31% процент распределяется между частными стоматологическими клиниками и кабинетами г. Чебоксары, среди которых сети частных стоматологических клиник «Дент-а-мед», «Мастер-класс» и др.[5].

Частная медицина в г. Чебоксары в наиболее обширных масштабах начинает составлять конкуренцию общественному здравоохранению посредством выбора уникальных и выгодных позиций, в части видов медицинских услуг, принятия решений относительно приоритетных направлений развития медицинского бизнеса, оптимизации состава медицинских услуг. Происходит все более выраженная дифференцировка на услуги, оказываемые в части пакета государственных гарантий (ОМС), и услуг, которые люди могут получить за счет собственных средств или в рамках ДМС[4]. Причем разница происходит не

за счет врачей-специалистов, работающих в данной сфере, а за счет материалов и оборудования, которые государственные поликлиники не могут себе позволить в виду отсутствия в программе госгарантий оказания медицинской помощи населению научно-обоснованного перечня инструментария и расходных материалов для стоматологической помощи (угроза, выявленная при SWOT-анализе стоматологических клиник г. Чебоксары).

Наряду с оказанием платных медицинских услуг, частные клиники г. Чебоксары борются с государственными за долю в госзаказе, поскольку это является для них дополнительным источником финансирования, тогда как раньше они могли получать прибыль только от прямых продаж медицинской услуги или за счет договоров, заключенных в рамках программ по ДМС. В соответствии с законом «О медицинском страховании» (Закон РФ от 28.06.1991 N 1499-1) получать средства ОМС может любое медицинское учреждение, вне зависимости от его формы собственности. Борясь за ОМС, большинство владельцев частных медучреждений ожидают, что смогут покрыть за счет госсредств часть стоимости своих услуг. Такая форма работы могла бы дать им возможность снизить тарифы на сумму, компенсируемую из бюджета фонда. Таким образом, они смогут сделать свои услуги более доступными и повысить продажи [1].

Некоторые стоматологические клиники в г. Чебоксары (например, клиника «Мастер-класс») уже оказывают стоматологическую помощь населению Чувашии в рамках ОМС, т.е. по полису за счет средств Территориального фонда обязательного медицинского страхования. Пациенты все чаще начинают выбирать негосударственные клиники в виду того, что в этом случае можно получить хороший сервис и качественное обслуживание бесплатно.

Ожидания Государства, как одного из основных стейкхолдеров медицинских организаций, сводятся к развитию российской системы здравоохранения, к постоянному повышению качества медицинской помощи посредством инноваций в субъекте и объекте управления, функциональных областях, а также в развитии системы управления качеством медицинской помощи [2]. В связи с этим, на рынке стоматологических услуг в г. Чебоксары, постоянно происходит расширение спектра услуг в стоматологии, приоритетом являются профилактические действия и мероприятия.

Финансово-экономические и политические санкции стран ЕС, США и других стран против РФ, неопределенность с Программой антикризисных мер, количественные и качественные ограничения на импорт, сказываются напрямую на качестве стоматологической помощи в России и в Чувашии в частности. Но это также дает возможность большего использования товаров и материалов российского производства в виду импортозамещения.

Таким образом, управление и регулирование качества стоматологической помощи является многоуровневым и разнонаправленным действием, требующим серьезного анализа и интеграции имеющихся данных о ней, объективной картины положения, основательного поиска и творчества с целью принятия реальных и действенных мер по ее улучшению.

#### Список литературы

1. Гехт И.А. О некоторых проблемах функционирования страховых медицинских организаций в системе обязательного медицинского страхования // Менеджер здравоохранения. 2015. №2. С.33–36.
2. Старченко А.А. Экспертная деятельность страховых медицинских организаций как вариант реализации предоставления страхового обеспечения по обязательному медицинскому страхованию // Менеджер здравоохранения. 2015. №6. С.48–53
3. URL: <http://www.rosminzdrav.ru> –официальный сайт Министерства Здравоохранения Российской Федерации.
4. URL: <http://gov.cap.ru> –официальный сайт Министерства здравоохранения и социального развития Чувашии.
5. URL: <http://www.gspcheb.ru> –официальный сайт АУ «Городская стоматологическая поликлиника» Министерства здравоохранения и социального развития Чувашской Республики

#### MARKET ANALYSIS OF DENTAL SERVICES IN THE CITY OF CHEBOKSARY

Sidorova Svetlana Yuryevna, graduate student  
Chuvash State University named after I.N. Ulyanov,  
428015, Cheboksary, Moskovskiy pr, 15  
E-mail: [meshochek1989@mail.ru](mailto:meshochek1989@mail.ru)

This article explores the issues of functioning of the market of dental services in the territory of Cheboksary. A special place is given to the strategic analysis of the situation in the market of dental services of the Chuvash Republic.

#### Keywords:

the market of dental services, competition, strategic analysis.

## РАЗВИТИЕ МОДЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЁРСТВА И РЫНКА РАБОЧЕЙ СИЛЫ В РОССИИ

Смирнова Татьяна Леонидовна, к.э.н, доцент  
«Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»,  
Северский технологический институт – филиал  
636000, г. Северск, пр. Коммунистический, 65  
Электронный адрес: [ct12002@mail.ru](mailto:ct12002@mail.ru)

Рассмотрены этапы развития моделей социального партнёрства в национальной экономике на основе элементов бипартизма и трипартизма. Показаны направления совершенствования моделей социального партнерства с участием образовательных институтов, работников, работодателей.

### *Ключевые слова:*

социальное партнерство, работник, работодатель, государство, профсоюзы, вузы.

Развитие моделей социального партнерства является важным экономическим институтом для согласования интересов разных социальных групп, поддержки экономической активности, регулирования процессов занятости на рынке рабочей силы в национальной экономике и модернизации системы профессионального образования. Практика развития многосторонних моделей социального партнерства в национальных экономических системах формировалась на протяжении XX века странах с базовыми моделями социально-экономических отношений, такими как англосаксонская и европейская континентальная.

Толчком к созданию моделей социального партнерства стал экономический кризис в США в 1930-е годы. Теоретические основы формирования национальных моделей социального партнерства и государственной политики сформировали исследователи: Дж. Кейнс, В. Ойкен, Я. Тинберген, Р. Манделл, Л. Эрхард [3]. Эти исследователи по-разному оценивали роль и возможности технологий включения экономических институтов в формирование эффективной государственной политики. Разработанные ими модели оценки государственной политики акцентировали внимание на конечной ее цели – минимизации социально-экономических потерь обществом, но не учитывали варианты эволюции экономических институтов в условиях трансформационной экономики.

Социальное партнерство является динамично развивающимся институтом в российской экономике на основе социального взаимодействия отдельных групп с разными экономическими интересами. Теоретической основой развития института социального партнерства является теория социального взаимодействия, теория общественного договора, теория конфликтов, теория контрактов. Современные модели социального партнерства российскими авторами рассматриваются с нескольких исследовательских точек зрения как секторные и межсекторные. Направление исследования моделей социального партнерства в социально-трудовой сфере трех сторон между работником – работодателем – государством называют «трипартизм», а моделей социального партнерства на локальном уровне с участием работника и работодателя рассматривают как «бипартизм». Взаимодействие профсоюзов работников и работодателей для заключения социально-трудовых коллективных договоров представлено исследовательским подходом как «третьюнионистический». Официально модели социального партнерства стали легитимными после их официального признания Международной организацией труда (МОТ), действующей на основе принципов трипартизма как трехстороннего взаимодействия работника, работодателя и государства.

Многосторонние модели социального партнерства: образовательных институтов и бизнеса, смежных секторов экономики и разных уровней органов власти являются важным фактором развития структуры спроса и предложения на рынке рабочей силы в России. Элементами исследования территориальных моделей многостороннего социального партнерства в социально-трудовой сфере являются: количество участников; характер взаимоотношений сторон и сила переговорных позиций; совместные цели и экономические интересы; программа и этапы совместных действий; нормативно-правовые акты, регламентирующие совместные действия сторон.

Принципами участия в моделях социального партнерства являются: заинтересованность сторон; равноправие сторон; добровольное принятие участия; совместный выбор форм партнерства; информационная открытость; признание взаимной ответственности между сторонами; контроль исполнения принятых программных документов; ориентация на совместные ценности партнеров при взаимодействии. Эффект от реализации многосторонних моделей социального партнерства проявляется в достижении совместных целей программных действий; удовлетворении части социальных потребностей сторон; сохранении баланса социальных интересов и достижении стабильности в экономическом развитии.

Модель социального партнерства может реализовываться на нескольких уровнях экономической системы: национальном, региональном, секторах экономики, территориальном, локальном. На национальном уровне одним из участников моделей социального партнерства выступает Российская Федерация, регламентируя механизм взаимодействия и совершенствуя институциональную среду. На региональном уровне субъект Российской Федерации участвует в дифференциации моделей социального партнерства. На уровне секторов экономики складывается система коллективной ответственности между работниками, работодателями, профсоюзами. На территориальном уровне модель социального партнерства включает участие работников, работодателей, муниципальных органов власти и образовательных институтов, взаимодействующих на рынке рабочей силы. Дифференцированные модели социального партнерства на разных уровнях в инновационных системах дополняют друг друга, поддерживая баланс социально-экономических интересов его участников, формируя условия для экономической и социальной эффективности, являются предпосылкой для устойчивого долгосрочного экономического развития.

Социальное партнерство можно рассматривать как современную технологию снижения уровня безработицы на рынке рабочей силы, обеспечивающую повышение уровня территориальной конкурентоспособности его участников за счет гибкой координации совместных экономических процессов и развития элементов сетевой экономики. Использование модели социального партнерства формирует экстерналии в совместной трехсторонней деятельности работника, бизнеса и государства. Успешное использование международного опыта регулирования занятости и снижения уровня безработицы на территориальных рынках рабочей силы на основе создания моделей многостороннего социального партнерства работника – бизнеса – государства – образовательных учреждений обеспечивает развитие и повышение эффективности функционирования национальных экономических институтов в России, оптимизацию региональных рынков рабочей силы.

Эффективность взаимодействия национальной образовательной системы и рынка рабочей силы является одним из факторов устойчивого состояния и развития национальной экономики. Образовательные инновации и информационные технологии, повышая уровень развития человеческих ресурсов, увеличивают затраты на образовательные услуги как на уровне семьи, так и в структуре ВВП национальной экономики. Это приводит к необходимости более активного участия государства и других участников рыночных процессов в формировании смешанных моделей финансирования подготовки специалистов, в развитии системы страхования рисков от структурной и циклической безработицы, совершенствуя законодательную базу в области качества предоставляемых образовательных услуг, обеспечивающих сбалансирование профессионально-квалификационной структуры.

Одна из форм социального многостороннего партнерства как модель взаимодействия бизнеса – государства – вузов на определенной территории относится к межсекторным моделям и представляет собой модель согласования общественных интересов за счет координации экономического поведения работодателей, работников с помощью прямых и косвенных методов государственного регулирования занятости населения [1]. Развитие такого координационного механизма позволяет государству как экономическому агенту участвовать в социально-рыночных процессах, играть роль посредника на рынке рабочей силы, создавать условия для ускорения корректирования структуры предложения рабочей силы через систему профессионального образования, дополнительного образования, обучения на производстве.

Социальные модели многостороннего партнерства с участием образовательных институтов обеспечивают формирование эффективной территориальной социально-экономической политики развития рынка рабочей силы, создание новых рабочих мест в научно-образовательном комплексе региона. Такие модели социального партнерства снижают территориальный изоляционизм рынка рабочей силы, который вызван слабыми горизонтальными интеграционными связями, неразвитостью рынка жилья, регистрацией незанятого в экономике населения по месту прописки, низким средним уровнем доходов населения в стране и другими факторами, которые сдерживают экономическое развитие [2].

Российский исследователь Р. Гринберг рассматривает социальное партнерство в социально-трудовой сфере как разнообразные модели сотрудничества работника, работодателя, профсоюзов, при активной позиции государства. Часть исследователей эволюции социальных моделей в России придерживаются теории «социального контракта» считая, что в стране в период плановой экономики классический вариант моделей европейского социального партнерства не существовал. В плановой экономике в стране действовала модель социального партнерства в условиях низкого уровня заработной платы, социальной стабильности, элементов системы пожизненного найма и программ предоставления социальных услуг. Отличительной особенностью такой модели является то, что в стране не было объединений работодателей, а существовали только профсоюзы, функционирующие за счет социальных взносов работников.

Эволюция моделей социального партнерства в России имеет несколько этапов, которые характеризуют особенности развития этого экономического института на рынке рабочей силы. Первый этап в 1960 – 1992 годы формирует баланс разных социально-экономических интересов через взаимодействия работников, руководителей предприятий и профсоюзов в перераспределении общественных фондов и решении конфликтов в социально-трудовой сфере. Второй этап развития моделей социального партнерства в 1992 – 2000 годы характеризуется объединением профсоюзов секторов экономики в условиях дифференциации форм собственности, созданием профессиональных ассоциаций работодателей. Третий этап в 2000 – 2011 годы завершается развитием территориальных многосторонних и многоуровневых моделей социального партнерства с привлечением муниципальных, региональных и федеральных органов власти. Приоритетное развитие моделей социального партнерства наблюдалось в высокотехнологичных и эффективных секторах экономики, которые являются точками экономического роста и инновационной активности территориальных кластеров.

В России происходит децентрализация формирования института социального партнерства через установление заработной платы и заключение коллективных договоров в секторах экономики на уровне предприятия. Поэтапная интеграция элементов трипартизма и бипартизма, активное взаимодействие профсоюзов на разных уровнях, увеличение числа участников в многосторонних моделях социального партнерства на территориальном уровне является новым направлением развития рынка рабочей силы в России. Наибольшее развитие моделей социального партнерства можно отметить в Московской, Ленинградской, Томской, Новосибирской, Свердловской, Курганской, Ивановской областях, Республике Алтай и других субъектах Российской Федерации. Особенности российской модели социального партнерства проявляются в дифференциации роли государства на региональном уровне; недостаточно четко структурированной системе отношений работник – работодатель – государство; высокой степени зависимости профсоюзов от работодателя и слабые его переговорные позиции; сложности процессов согласования совместных экономических и социальных интересов через систему разнообразных коллективных соглашений; в неразвитой правовой базе регламентирования отношений социального партнерства.

#### Список литературы

- 1 Корпоративный ядерный университет: предпосылки, концепция, структура / В.В. Харитонов, Б.М. Кербель, А.Н. Жиганов; под ред. В.В. Харитонova, Б.М. Кербеля. Северск: СГТИ, 2004. 132 с.
- 2 Корчагин Ю.А. Человеческий капитал – интенсивный социально-экономический фактор развития личности, экономики, общества и государства / Ю.А. Корчагин. М., Воронеж: ВШЭ, 2011. 42 с.
- 3 Эрхард Л. Благосостояние для всех / Л. Эрхард. М.: Начала пресс, 1991. 335 с.

#### DEVELOPMENT OF A MODEL OF SOCIAL PARTNERSHIP AND LABOR MARKET POWER IN RUSSIA

Smirnova Tatiana Leontievna, PhD, Associate Professor  
Seversk Technological Institute - branch «National Research Nuclear University «MEPhI»,  
636036, Seversk, Communist st., 65  
E-mail: [CTL2002@mail.ru](mailto:CTL2002@mail.ru)

The stages of development of models of social partnership in the national economy on the basis of elements bipartizma and tripartism were focused. Directions of perfection of models of social partnership with educational institutions, employees and employers were discussed.

#### Keywords:

social partnership, employee, employer, government, trade unions, universities.

## МЕХАНИЗМЫ И РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Стариков Евгений Николаевич, к.э.н. заведующий кафедрой  
Электронный адрес: [starik1705@yandex.ru](mailto:starik1705@yandex.ru)

Прядилина Наталья Константиновна, к.э.н., доцент  
Уральский государственный лесотехнический университет,  
620100, г. Екатеринбург, Сибирский тракт, 36  
Электронный адрес: [Lotos\\_nk@inbox.ru](mailto:Lotos_nk@inbox.ru)

Мезенцева Елена Сергеевна, к.э.н.  
Институт экономики УрО РАН,  
620014, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29  
Электронный адрес: [mezentseva\\_elena@mail.ru](mailto:mezentseva_elena@mail.ru)

В статье рассматриваются вопросы стратегического планирования в муниципальных образованиях РФ на примере Стратегии социально-экономического развития Кондинского района Ханты-Мансийского автономного округа – Югры на период до 2030 года. Описаны основные принципы формирования Стратегии, разделы ее составляющие. Выявлены основные возможные риски реализации Стратегии и предложены способы их минимизации. Описаны механизмы реализации Стратегии, которые основаны на общественно-частно-муниципальном партнерстве. Кроме этого, дается оценка ожидаемых социально-экономических эффектов реализации целевого сценария Стратегии.

### *Ключевые слова:*

стратегическое планирование, стратегия развития муниципального образования, риски, целевой сценарий.

Современные тенденции экономического развития в России характеризуются резким усилением действия факторов риска. В условиях, когда региональная среда отличается высокой сложностью и динамизмом, более всего приемлема философия стратегического управления, которая основана на предположении о невозможности с достаточной степенью достоверности предсказать долгосрочные тенденции развития [1, с. 205]. В связи с этим возрастает потребность к внедрению элементов стратегического планирования развитием региональных и муниципальных социо-экономических систем.

Правовые основы стратегического планирования в Российской Федерации определены Федеральным Законом от 28.06.14 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [2]. Принятие этого нормативного документа привело к активизации деятельности муниципалитетов по разработке стратегий социально-экономического развития муниципальных образований и комплексных планов их реализации. Под стратегией социально-экономического развития понимается общее направление (вектор) будущего развития социоэкономической системы муниципального образования, которого местное гражданское и деловое сообщество будет придерживаться в конкретных ситуациях [3, с. 81]. С формальной точки зрения, в системе официальных документов стратегического развития муниципалитета, стратегия – это прогнозный документ, интегрирующий в некое согласованное единое целое взаимообусловленные главные цели и задачи развития муниципального образования, его конкурентные возможности, важнейшие направления долгосрочного развития и основные организационные действия (проекты), направленные на достижение поставленных целей и не выходящие за пределы действующей политики территориального развития [4, с. 41].

«Стратегия социально-экономического развития Кондинского района Ханты-Мансийского автономного округа – Югры на период до 2030 года» разработана авторским коллективом Уральского лесотехнического университета. Стратегия разработана в соответствии с требованиями Федерального закона от 28 июня 2014 года №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федера-



ции» и исходя из сложившихся к середине 2014 года тенденций развития местной экономики и социальной сферы. Также при разработке Стратегии учтены основные положения и целевые ориентиры следующих федеральных и региональных отраслевых документов стратегического планирования:

- Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года;
- Указы Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года;
- Стратегия социально-экономического развития Уральского федерального округа на период до 2020 года [6];
- Стратегия социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2020 года и на период до 2030 года [7].

Целью разработки Стратегии явилось определение путей и способов обеспечения устойчивого повышения качества жизни и благосостояния граждан, проживающих в муниципальном образовании «Кондинский район ХМАО-Югры», динамичного развития экономики и социальной сферы территории и укрепление ее конкурентных позиций среди муниципальных образований ХМАО-Югры и Российской Федерации.

Стратегия содержит следующие основные разделы:

- анализ и оценку достигнутого уровня развития экономики и социальной сферы Кондинского района ХМАО-Югры в 2009-2013 годах;
- характеристику основных проблем социально-экономического развития, конкурентные слабости и возможности перспективного развития социоэкономической системы территории;
- отраслевые приоритеты развития в части структурообразующих отраслей промышленности, включая экономически обоснованное освоение территориальной системы лесов, сельского хозяйства, малого и среднего бизнеса, потребительского рынка, инфраструктурных и социальных отраслей, местного самоуправления и других направлений развития муниципального образования;
- расчеты основных показателей социально-экономического развития Кондинского района ХМАО-Югры (в разрезе ключевых направлений) на долгосрочный период в соответствии с целевым (инновационным) сценарием, учитывая особенности текущей экономической ситуации и возможные тенденции ее последующего развития;
- механизмы, возможные риски и укрупненную оценку ресурсного обеспечения, необходимого для реализации Стратегии;
- методику осуществления мониторинга и проблемно-ориентированной корректировки основных положений и мероприятий Стратегии;
- комплексный инвестиционный план развития муниципального образования «Кондинский район ХМАО-Югры»;
- план экономически эффективного освоения промышленно – экономического потенциала территориальной системы лесов Кондинского района ХМАО-Югры;
- комплексный план реализации Стратегии.

**Риски реализации Стратегии.** Поскольку Стратегия является документом долгосрочного планирования, то ее реализация в перспективе может быть сопряжена с определенными рисками. Возможные риски реализации «Стратегии социально-экономического развития муниципального образования «Кондинский район ХМАО-Югры» на период до 2030 года» представлены в таблице 1.

Возможные отрицательные последствия решений, принимаемых на федеральном и региональном уровнях, требуют мониторинга решений вышестоящих органов власти, разработки различных сценариев социально-экономического развития района. Перечислим основные угрозы для территории и ответные меры, направления долгосрочного социально-экономического развития для их нейтрализации.

Ответом на угрозу оттока населения должно стать повышение качества жизни, расширение доступности социальных услуг, улучшение экологической ситуации.

Диспропорции рынка труда предполагает преодоление сложившихся негативных демографических тенденций, принятие мер по повышению качества и доступности социальных услуг в сферах здравоохранения и образования, обеспечения сбалансированности между потребностями рынка труда и предложением рабочей силы по количественному и качественному составу, развитие системы непрерывного образования, подготовки и переподготовки специалистов востребованных специальностей.

Обострение конкуренции между муниципальными образованиями округа требует повышения конкурентоспособности местной экономики, способности к инновационному обновлению и привлечению инвестиций.

Ответом на угрозу макроэкономической нестабильности должна стать диверсификация структуры экономики. Экономические санкции в отношении РФ требуют развития импортозамещения и повышения эффективности действующих предприятий и производств.

**Механизмы реализации Стратегии.** Процессуально механизм стратегического управления (в том числе и развитием территории) условно делится на четыре составные части: аналитическую, плановую, реализационную и контрольную. Практический опыт стратегического управления развитием территориальных образований показывает, что такая деятельность носит перманентный и циклический характер. При этом процессы разработки и реализации стратегии практически неразделимы, они дополняют и продолжают друг друга.

Исполнение данной Стратегии как документа, определяющего направления развития МО «Кондинский район ХМАО-Югры» на долгосрочную перспективу, предполагается, будет осуществляться при участии всего местного сообщества. Администрация муниципального образования будет являться лишь одной из сторон в равноправном общественно-частно-муниципальном партнерстве, как во время разработки и корректировки Стратегии, так и в период ее реализации.

В этой связи, данная Стратегия представляет собой базовый документ для организации деятельности Администрации муниципального образования, которая на его основе должна будет формировать среднесрочные муниципальные программы развития отдельных отраслей и секторов экономики и социальной сферы. А также среднесрочные (трехлетние) планы деятельности, годовые и текущие планы работы органов местного самоуправления. Такой подход позволит увязать стратегические цели с текущими задачами деятельности местных органов власти, субъектов предпринимательства и общественных организаций, а также позволит дать ясное представление о направлениях развития Кондинского района ХМАО-Югры для населения и иных субъектов. На основании этого каждый заинтересованный участник будет вносить свой вклад в реализацию тех или иных направлений Стратегии.

Стратегия содержит набор показателей, на основании которых будут разрабатываться кратко-, средне- и долгосрочные прогнозы социально-экономического развития муниципального образования. В свою очередь, среднесрочный прогноз представляет собой методологическую основу формирования бюджета Кондинского района. Таким образом, финансовая система муниципального образования будет соответствовать содержанию Стратегии и будет включена в процесс ее реализации, непосредственно влияя на результаты социальной и экономической политики муниципального образования через участие в финансировании приоритетных направлений и мероприятий. Бюджетные средства должны служить катализатором инвестиционной активности бизнеса и генерировать поступательные импульсы развития муниципального образования.



**Возможные риски реализации Стратегии социально-экономического развития муниципального образования  
«Кондинский район ХМАО-Югры» на период до 2030 года**

Возможные риски	Способы минимизации
Макроэкономические риски, связанные с ухудшением рыночной конъюнктуры, введением экономических санкций, снижением спроса, объемов производства и, соответственно, бюджетной обеспеченности территории, снижением темпов роста экономики, уровня инвестиционной активности.	Организация аналитических исследований и мониторинга развития макроэкономической ситуации и разработка на этой основе превентивных корректирующих мероприятий, связанных с эффективностью развития реального сектора экономики муниципального образования. Модернизация и технологическое обновление основных фондов с применением ресурсо- и энергосберегающего оборудования и материалов
Демографические риски, связанные с возможным ухудшением структуры баланса трудовых ресурсов, и, соответственно, возникновением дефицита квалифицированных трудовых ресурсов, необходимых для эффективной реализации в запланированные сроки инвестиционных проектов, включенных в Стратегию.	Отслеживание тенденций изменения баланса трудовых ресурсов территории, осуществление постоянного мониторинга рынка труда и разработка на этой основе мероприятий по обеспечению инвестиционных проектов необходимыми для их реализации трудовыми ресурсами требуемой квалификации
Изменения федерального и регионального законодательства в части вопросов, связанных с: - реализацией долгосрочной экономической политики; - регулированием трудовых отношений; - регулированием отношений собственности; - осуществлением бюджетной и фискальной политики; - государственной поддержкой и развитием малого и среднего предпринимательства; - осуществлением промышленной, инвестиционной, научно-технической и инновационной политики; - регулированием имущественных и земельных отношений; - предметами ведения органов государственной власти РФ, ХМАО-Югры и органов местного самоуправления	Организация мониторинга законодательства и планируемых изменений и разработка на этой основе корректирующих мероприятий
Недостаточная эффективность мероприятий Стратегии	Разработка методик повышения эффективности, изучение опыта других территорий, в том числе зарубежного, по реализации муниципальных программ социально-экономического развития, развитию малого предпринимательства, механизмов государственно-частного партнерства, созданию новых высокопроизводительных рабочих мест. Разработка корректирующих мероприятий. Формирование среды эффективного информационного взаимодействия участников.
Утеря актуальности мероприятий Стратегии	Осуществление ежегодного анализа эффективности проводимых мероприятий, в том числе путем организации мониторинга и проведения выборочных исследований. Возможно перераспределение средств внутри направлений и отдельных мероприятий Стратегии. Проведение регулярных консультаций с участниками и исполнителями мероприятий Стратегии, а также с субъектами хозяйственной деятельности и организациями, образующими инфраструктуру поддержки развития предпринимательства. Осуществление корректировок инвестиционных программ и проектов участников.
Ресурсная недостаточность для обеспечения реализации мероприятий Стратегии и инвестиционных проектов предприятий – участников Стратегии	Определение приоритетов для первоначального инвестирования, оценка эффективности вложений. Активизация организационно-методической работы Администрации муниципального образования по интеграции проектов участников Стратегии в реализуемые государственные программы ХМАО-Югры.

Данная Стратегия, включающая аналитические, методические, оценочные и прогнозные разделы, подготовленные на основе методологии системного анализа с использованием методов сравнения, статистического, формально-логического и сравнительно-сопоставительного анализа, синтеза и обобщения дает научное обоснование стратегических направлений развития МО «Кондинский район ХМАО-Югры» в период до 2030 года. В тоже время, базовую основу реализации Стратегии составят конкретные инвестиционные проекты и муниципальные программы, реализуемые по приоритетным направлениям развития и диверсификации экономики и социальной сферы муниципального образования. Каждый такой проект (программа) представляет собой совокупность мероприятий, направленных на решение каких-то частных или локальных вопросов в конкретном среднесрочном промежутке времени. Поэтому ответственность за разработку, согласование с участниками, своевременную корректировку, осуществление контроля исполнения и подведение ежегодных итогов реализации таких проектов и программ, а также информирование населения и общественности о ходе их осуществления возлагается на Администрацию Кондинского района ХМАО-Югры. Дробное деление и поэтапное исполнение проектов и программ позволяет повысить их управляемость и в целом реализуемость данной Стратегии. Отдельные мероприятия таких проектов и программ будут реализовываться за счет бюджетных и привлеченных средств долгосрочных государственных программ, а также инвестиционных программ и проектов частного бизнеса.

В связи с этим общий механизм реализации Стратегии включает следующие базовые элементы:

1. Муниципальные среднесрочные программы;
2. Стратегия социально-экономического развития Уральского федерального округа до 2020 года;
3. Стратегия социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2020 года и на период до 2030 года;
4. Отраслевые стратегии ХМАО-Югры;
5. Государственные программы ХМАО-Югры;
6. Планы мероприятий («дорожные карты») по реализации Указов Президента РФ от 07.05.2012 г.;
7. Программа «Сотрудничество» на период 2005-2016 гг., разработанная на основании договора между органами государственной власти Тюменской области, Ханты-Мансийского автономного округа – Югры и Ямало-Ненецкого автономного округа;
8. Частные инвестиционные проекты, в том числе с применением механизмов государственно-частного партнерства.

Мониторинг реализации данной Стратегии базируется на наборе общих показателей, включенных в перечни основных показателей для каждого направления и представляющих собой прогнозные параметры на 2015-2017 годы и последующий период до 2020 года, и целевые ориентиры на период до 2030 года с разбивкой на пятилетие периоды. Прогнозные показатели рассчитаны для целевого (инновационного) сценария. Сравнение достигнутых в отчетные периоды результатов с прогнозными значениями позволяет оценить правильность выбранных механизмов, мероприятий и способов достижения целевых ориентиров.

Важным элементом мониторинга реализации Стратегии должно стать отслеживание состояния общественного мнения. Социологические исследования, телефонные «горячие линии», интернет-форумы и другие формы обратной связи с населением являются источником получения информации, дающей участникам стратегического планирования сведения о том, насколько чувствительные изменения происходят в жизни муниципального образования, какой характер (позитивный или негативный) они носят, а также о том, в каком направлении следует двигаться дальше. Рекомендации и замечания граждан, как показывает практический опыт, достаточно конкретны и представляют детальную информацию для анализа различных сфер жизни местного сообщества. Задачей Администрации Кондинского района ХМАО-Югры в этом случае является вычленение и систематизация проблемных точек развития муниципального образования, поиск путей их решения и учёт при последующих корректировках стратегических документов.

Итогом проводимого анализа и мониторинга становится планирование развития социально-экономического потенциала Кондинского района ХМАО-Югры, а в процессе реализации Стратегии – проблемно-ориентированная корректировка и актуализация разработанных планов.

Внесение изменений в Стратегию рекомендуется осуществлять раз в три года, а документы, принятые во исполнение Стратегии, необходимо корректировать по мере необходимости, в том числе в связи с изменениями в законодательстве, в текущих приоритетах социально-экономического разви-

тия Российской Федерации и Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, а также при изменении макроэкономических трендов.

**Оценка ожидаемых социально-экономических эффектов реализации Стратегии.** Реализация целевого сценария «Стратегии социально-экономического развития Кондинского района на период до 2030 года» позволит обеспечить повышение качества жизни населения, формирование благоприятной социальной среды, развитие гражданской инициативы и местного самоуправления. В результате реализации мероприятий Стратегии и выполнения основных параметров целевого (инновационного) сценария в Кондинском районе будут успешно решены задачи долгосрочного развития, поставленные в Указах Президента Российской Федерации от 07.05.2012 г., Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года, Стратегии социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2020 года и на период до 2030 года.

Прогнозные расчеты, основанные на предварительных параметрах, планируемых к реализации инвестиционных проектов, показывают, что в предстоящий период умеренный инвестиционный рост способен обеспечить достижение целевых параметров инновационного сценария развития социально-экономической системы территории. Суммарный объем инвестиций (за период 2015-2030 гг.) по заявленным субъектами экономической деятельности инвестиционным проектам (включая социальные), за счет всех источников финансирования составит более 100 млрд. руб., в результате чего ожидается создание более 1,5 тысяч новых высокопроизводительных рабочих мест.

Приоритетными направлениями развития экономики Кондинского района ХМАО-Югры в период реализации настоящей Стратегии должны стать лесной сектор, агропромышленный комплекс, туристско-рекреационная инфраструктура, строительная индустрия, сфера торговли и бытового обслуживания населения. Благодаря, предусмотренным в Стратегии проектам развития транспортной инфраструктуры, в ходе ее реализации существенно возрастут возможности социально-экономического, промышленного и инновационного потенциалов территории, улучшены параметры ее инвестиционной привлекательности.

Согласно предварительному прогнозу, к 2030 году должно быть обеспечено наращивание экономического потенциала. По сравнению с 2014 годом объем отгруженных товаров, работ, услуг по кругу крупных и средних промышленных предприятий планируется увеличить более чем в 1,5 раза. Инновационное обновление, интенсивное техническое и технологическое перевооружение производств позволят обеспечить рост производительности труда в 1,5 раза по сравнению с 2014 годом.

На базе лесного комплекса района планируется сформировать лесной кластер, территориальным ядром которого должен стать Завод МДФ в пгт. Мортка. Рост коэффициента использования расчетной лесосеки к 2030 году достигнет 70% относительно 2014 года. При этом объем товарного производства по лесопромышленному комплексу увеличится за этот же период на 89%. Для обеспечения экономической эффективности лесозаготовительной отрасли в районе планируется построить более 100 км лесовозных дорог круглогодичного действия.

В технологической и экономической увязке с лесоперерабатывающими центрами, на базе государственно-частного партнерства должны быть созданы малые и средние предприятия по заготовке и переработке древесины, рыболовству, сбору и переработке дикоросов, охотничьему и экологическому туризму, народным промыслам. Численность работающих в сфере малого и среднего предпринимательства по прогнозным расчетам должна вырасти к 2030 году более чем в два раза и составить около 6 тыс. человек. При этом количество национальных общин и предприятий, осуществляющих традиционное хозяйствование и занимающихся традиционными промыслами коренных малочисленных народов Севера должно вырасти в три раза. Как следствие планируется сокращение официально регистрируемой на территории района безработицы и стабилизации ее на уровне 1,0%.

В агропромышленном и рыбопромышленном производствах приоритеты обуславливаются расширением кормовой базы, модернизацией и созданием новых перерабатывающих мощностей. В среднесрочной перспективе будет усиливаться значение животноводства, свиноводства и растениеводства. Рост объемов производства по этим направлениям должен составить от 15% до 50%.

Бюджетная эффективность реализации Стратегии определяется дополнительными налоговыми поступлениями в бюджеты всех уровней в результате внедрения инвестиционных проектов, роста числа малых предприятий и индивидуальных предпринимателей, увеличения налога на доходы физических лиц за счет роста заработной платы, числа высокопроизводительных рабочих мест и повышения их эффективности. К 2030 году долю собственных налоговых и неналоговых доходов местного бюджета планируется увеличить в 1,1 раза, при этом их сумма вырастет в два раза, а бюджетная обеспеченность по доходам – на 73%.

В социальной жизни района должны произойти значимые качественные изменения. Благодаря комплексу социальных проектов сократится отток населения, вырастет рождаемость, показатель естественного прироста населения увеличится с 0,617‰ до 1,459‰.

Прогнозируется улучшение основных параметров качества жизни населения и развития человеческого потенциала. Ожидается, что номинальная среднемесячная заработная плата увеличится более чем в 2 раза, возрастут и реальные располагаемые денежные доходы населения. Уменьшится расслоение общества по уровню доходов, доля населения с доходами ниже прожиточного минимума сократится в три раза. Коэффициент дифференциации бюджетной обеспеченности между 3 наиболее и наименее обеспеченными поселениями снизится на 4%.

В числе инвестиционных приоритетов значимое место отведено строительству жилья и объектов социальной инфраструктуры, проектам по строительству дорог круглогодичного действия. Обеспеченность населения района жильем к 2030 году увеличится в 1,2 раза, оборот розничной торговли на душу населения – в 3,5 раза, оборот общественного питания – в 3,4 раза. Количество населенных пунктов с круглогодичной транспортной доступностью по автомобильным дорогам вырастет до 18 единиц (по сравнению с 10 единицами на момент начала реализации Стратегии).

Стратегия предусматривает дальнейшее развитие инфраструктуры системы образования Кондинского района. Планируется строительство современных дошкольных образовательных учреждений общей мощностью 660 мест, что позволит к 2019 году даже при прогнозируемом росте количества детей в возрасте от 1 до 6 лет полностью удовлетворить потребность населения в местах в дошкольных образовательных учреждениях.

Реализация мероприятий Стратегии позволит нивелировать различия в уровне жизни и качестве социальной среды между городом и селом. В среднесрочной перспективе до 2020 года планируется провести модернизацию и оптимизацию сети учреждений культуры района, создать и оснастить многофункциональные культурно-социальные центры в сельских населенных пунктах (Луговой, Половинка, Куминский, Леуши, Лиственничный, Кондинский, Дальний). При этом возрастет удовлетворенность населения качеством и доступностью оказываемых муниципальных услуг в сфере культуры.

Планируется продолжить формирование полноценного инфраструктурного и ценностного пространства здорового образа жизни, физической культуры и спорта для всех групп населения. К 2020 году должно быть завершено строительство новых спортивных сооружений (дворец спорта, закрытый хоккейный корт и лыжная база в пгт. Междуреченский).

В целом, реализация в районе целевого сценария Стратегии сформирует благоприятную социальную среду, значительно улучшит качество жизни населения, повысит социальную и производственно-деловую привлекательность муниципалитета. Механизмы реализации Стратегии позволяют организовать системную работу по привлечению стратегических инвесторов, чьи инвестиционные предложения направлены на решение актуальных задач развития экономики и социальной сферы района. А это, в свою очередь, сформирует устойчивую основу для дальнейшего динамичного развития социоэкономической системы Кондинского района в последующие периоды.

#### Список литературы

1. Мезенцева Е.С. Стратегическое управление как фактор развития малого производственного бизнеса // Экономика региона. 2008. №1. С. 205–210.
2. Федеральный закон Российской Федерации «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ // КонсультантПлюс: справ.-правовая система. URL: <http://base.consultant.ru/nbu/cgi/online>.
3. Стариков Е.Н., Прядилина Н.К., Долженко Л.М. Сценарии развития социоэкономических систем муниципальных образований // Эко-Потенциал. 2015. №2. С. 81–86.
4. Стариков Е.Н., Долженко Л.М., Мезенова В.В. Концептуальные основы, цели и задачи стратегии социально-экономического развития муниципального образования // Эко-Потенциал. 2015. №3. С.40–45.
5. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 г. N 2227-р) // КонсультантПлюс: справ.-правовая система. URL: <http://base.consultant.ru/nbu/cgi/online>.
6. Стратегия социально-экономического развития Уральского федерального округа на период до 2020 года // Министерство экономического развития РФ. URL: <http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/StrategTerPlanning/komplSTPlanning/strategSTPlanning>.
7. Стратегия социально-экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2020 года и на период до 2030 года (утв. распоряжением Правительства Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 22.03.2013 г. N 101-рп) // Департамент экономического развития Ханты-Мансийского автономного округа – Югры. URL: [http://www.depeconom.admhmao.ru/wps/portal/ecr/home/ser\\_hmao/material](http://www.depeconom.admhmao.ru/wps/portal/ecr/home/ser_hmao/material).

## MECHANISMS AND RISKS OF THE MUNICIPALITY SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGY IMPLEMENTATION

**Starikov Yevgeny Nikolaevich, candidate of economic sciences**  
E-mail: [starik1705@yandex.ru](mailto:starik1705@yandex.ru)

**Pryadilina Natalya Konstantinovna, candidate of economic sciences, assistant professor**  
Ural State Forestry Engineering University,  
620100, Ekaterinburg, Sibirsky trakt, 37  
E-mail: [Lotos\\_nk@inbox.ru](mailto:Lotos_nk@inbox.ru)

**Mezentseva Elena Sergeevna, candidate of economic sciences**  
Ural branch of RAS,  
620014, Ekaterinburg, Moskovskaya st., 29  
E-mail: [mezentseva\\_elena@mail.ru](mailto:mezentseva_elena@mail.ru)

This article discusses issues of strategic planning in the municipalities of the Russian Federation by the example of the Strategy of socio-economic development of Kondinsk district of Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug - Ugra for the period up to 2030. The basic principles of the Strategy and its component sections are described. The basic risks of Strategy implementation are identified and the ways to minimize them are suggested. The mechanisms of implementation of the Strategy, which are based on public-private-municipal partnership, are described. In addition, an assessment of the expected socio-economic effects of the implementation of the Strategy target scenario.

***Keywords:***

strategic planning, municipal development strategy, risks, the target scenario.

## ВЛИЯНИЕ КОНЬЮНКТУРЫ МЕЖДУНАРОДНОГО РЫНКА ИНФОРМАЦИОННЫХ УСЛУГ НА ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Толстоброва Надежда Александровна, к.э.н., доцент  
Электронный адрес: [toslobrova@mail.ru](mailto:toslobrova@mail.ru)

Шакиров Ришат Камилевич, магистрант  
Пермский национальный исследовательский политехнический университет,  
614000 Россия, г. Пермь, ул. Комсомольский проспект, 29  
Электронный адрес: [yay1707@yandex.ru](mailto:yay1707@yandex.ru)

В статье приведены результаты мониторинга международного рынка информационных услуг, которые были сопоставлены с положением стран G-20 в системе международного разделения труда и условиями технологического и социально-экономического развития в 2008-2014 гг. Исследование показало, что развивающиеся страны выходят на лидирующие позиции посредством ИТ-аутсорсинга. В условиях быстрого развития ИТ-рынка, повышается неопределенность, влияющая на стратегическое планирование развития социально-экономического и технологического уровня страны.

### *Ключевые слова:*

ИТ-рынок, организация G-20, технологический уровень, ИТ-услуги, экспорт, импорт, разделение труда, ИТ-аутсорсинг.

Кризис технологий широкого применения (ТШП) привел к существенному изменению положения большинства стран в международном разделении труда. Данный процесс увеличивает неопределенность социально-экономического и технологического развития стран, что затрудняет прогнозирование и составление стратегических планов в бизнесе. Большое влияние на процесс прогнозирования оказывают информационные технологии (далее – ИТ). Доступность и развитость ИТ привели к открытой мировой экономике и институциональным изменениям в развитых и в развивающихся государствах. Зависимость экономической и военной безопасности сделала ИТ приоритетными для государства, что актуально в свете повышенной террористической угрозы.

Одновременно со структурными изменениями в экономиках стран шло быстрое развитие ИТ и применение их в различных отраслях хозяйства. Однако неопределенность в обладании правами собственности на технологии, а также трансакционные издержки на их защиту снижают заинтересованность в модернизации и применении разработок. Неопределенность снижается при существовании конкуренции и норм поведения в сфере экономической деятельности, что увеличивает мотивацию потребителей и производителей услуг в стремлении к самовыражению и самоутверждению [2, с. 87-88]. ИТ во многом зависят от уровня развития институциональной среды.

В данной работе выдвинута гипотеза, что на основе оценки динамики международного рынка информационных услуг на примере стран входящих в «большую двадцатку» (далее – G-20), можно установить зависимость неопределенности, оказывающую влияние на стратегическое планирование развития социально-экономического и технологического уровня страны, на изменение её положения в международном разделении труда в условиях реструктуризации экономики. В ходе исследования использовались онлайн-базы Группы Всемирного банка, ВТО, отчеты ООН, МВФ.

В конце XX и начале XXI веков экономики всех стран и объединений подверглись существенным изменениям. Длительный процесс индустриализация в крупнейших развивающихся странах, таких как Китай, Индия, Мексика, Бразилия, вступил в завершающий этап при низком уровне жизни населения, которое быстрыми темпами урбанизируется, что вызывает рост спроса на услуги.

Трансформация социально-экономической системы в странах с переходной экономикой, особенно в России, привела к деиндустриализации, обусловленной низкой конкурентоспособностью продукции, либерализацией экономики и форсированной приватизацией. Благоприятная конъюнктура на сырьевых рынках сделала высокорентабельным добывающее производство. Спустя четверть века рыночных реформ Россия не обеспечивает себя продовольствием, беспрецедентно отстаёт в

промышленном и научно-техническом развитии, не может остановить бегство капитала и интеллектуальных ресурсов. Отсутствие регуляторов торгово-посреднической и финансовой деятельности повлияли на формирование финансовых пирамид.

Деиндустриализация развитых стран была порождена преимуществами прав на объекты интеллектуальной собственности над материальным могуществом, а также финансовым, которые характерны постиндустриальному этапу развития [11, с. 8].

Благодаря высокому уровню развития институциональной среды развитые страны на рубеже XX и XXI веков обладали конкурентными преимуществами в области ИТ и правами на самые передовые и эффективные технологии. Вследствие увеличения ИТ-рынка эти страны столкнулись нехваткой квалифицированных кадров, прогнозируется дефицит специалистов в Европе к 2018 г. порядка 900 тыс. рабочих мест [4, с. 26], что обусловило развитие процесса международной информационно-технологической кооперации посредством ИТ-аутсорсинга в менее развитые страны.

ИТ-аутсорсинг – это передача сторонним специализированным организациям части внутренних функций, связанных с использованием ИТ-инфраструктуры [9, с. 76]. Одной из форм ИТ-аутсорсинга является офшорное программирование. Для организаций занимающихся офшорным программированием характерна софтверная разработка (от англ. *software*– программное обеспечение) для иностранного заказчика без создания собственного продукта и работы с конечным потребителем на международных рынках [5; 10].

Распределяя функции разработки инновационных решений по цепочке создания стоимости, компании получают возможность сокращать затраты и ускорять выход новых продуктов на рынок благодаря устранению узких мест, обычно возникающих вследствие тотального контроля над инновационным процессом [7, с. 68]. Также в странах с развивающейся и переходной экономикой оплата труда в несколько раз меньше, чем в развитых [4, с. 24].

Завершение индустриализации в развивающихся странах (Китай, Индия, Бразилия, ЮАР, Мексика) сопровождалось формированием технопарков, практики льготного кредитования и налогообложения ИТ-компаний. Осуществлялись субсидирование прогрессивной сборки, беспошлинная торговля комплектующими. Поставки комплектного оборудования проводятся в зоны свободной торговли для обеспечения технологического развития. Впоследствии, именно эти страны заняли большую часть рынка ИТ-аутсорсинга, там стали активно развиваться компании, разрабатывающие программные продукты и готовые решения [6, с. 6].

В странах с переходной экономикой за этот период наблюдался отток специалистов в более развитые государства, а также занятие небольшой части мирового рынка ИТ-аутсорсинга [6, с. 6]. Несмотря на создание ряда крупных ИТ-компаний, продающих программные продукты (Яндекс, Лаборатория Касперского, АБВУУ и пр.), большая часть ИТ-рынка была представлена сервисными компаниями [12, с. 11].

Описание развития ИТ-отрасли трех групп стран представлено в виде схемы, характеризующей состояние ИТ-отрасли в каждой из них (таблица 1).

Таблица 1

**Схема развития ИТ-отрасли в конце XX – начале XXI вв.**

<b>Развитые страны ОЭСР</b>	<b>Страны с переходной экономикой</b>	<b>Крупнейшие развивающиеся страны</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лидерство в ИТ</li> <li>• Ориентация ИТ-отрасли на разработку программных продуктов</li> <li>• Нехватка ИТ-специалистов</li> <li>• Перенос части разработок посредством ИТ-аутсорсинга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие офшорного программирования</li> <li>• Рост профессиональной подготовки ИТ-специалистов</li> <li>• Большая доля сервисных компаний</li> <li>• Переориентация ИТ-отрасли на разработку программных продуктов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отставание в ИТ</li> <li>• Отток ИТ-специалистов за рубеж</li> <li>• Развитие офшорного программирования</li> <li>• Преобладание сервисных компаний</li> </ul>

Уровень развития институциональной среды и положение стран в международном разделении труда отразились на ИТ, поэтому при исследовании международного ИТ-рынка необходимо охарактеризовать социально-экономическое положение государств. Крупнейшие международные организации, такие как ООН и ВТО выделяют три группы стран по уровню развития экономики:

- 1) развитые – США, Япония, Германия, Великобритания и другие страны ОЭСР;
- 2) страны с переходной экономикой – страны Юго-Восточной Европы, СНГ, Грузия и Украина;
- 3) развивающиеся – Индия, Китай, Бразилия, ЮАР и др. [16, р. 2].

Мониторинг международного ИТ-рынка произведен по данным стран, входящих в неформальный форум G-20. В совокупности эти страны представляют 77% мирового валового национального дохода, 55% международного рынка информационных услуг и 60% населения мира (из рассмотрения исключены страны, которые представлены в G-20 как единый член – Европейский Союз, в результате различного уровня социально-экономического развития этих государств) [1].

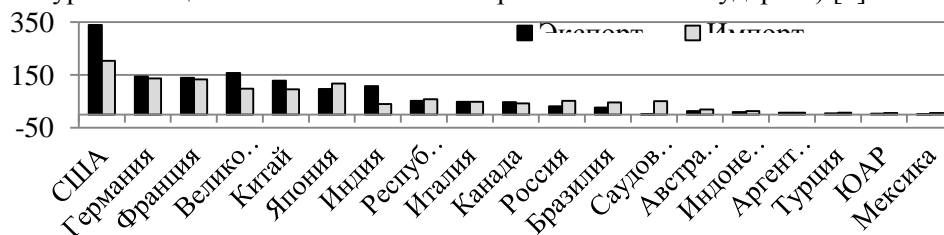


Рис.1. Экспорт и импорт информационных услуг в странах G20 за 2014 г. в млрд. долл.

Лидером по экспорту и импорту информационных услуг являются США (рис. 1 – страны проанжированы по объему торговли информационными услугами), что обусловлено высоким уровнем социально-экономического развития и институциональной среды.

В совокупности на развитые страны приходится около 75% рынка информационных услуг (рис. 2).



Рис. 2. Доля торговли информационными услугами государств от объема рынка ИТ-услуг стран G20 за 2014 г. [1]

Среди рассматриваемых государств у США, Германии, Франции, Великобритании, Китая, Индии и Канады, экспорт информационных услуг превышает импорт (рис. 1). Несмотря на более низкий уровень институциональной среды в Китае, Индии и России, доли этих стран от объема рынка услуг стран G-20 сравнимы с долями ряда экономически развитых государств. Эти три страны оказывают большее влияние на мировую экономику, чем другие развивающиеся страны (рис. 2).

По результатам мониторинга торговли информационными услугами стран группы G-20, была составлена таблица 2, страны проанжированы в порядке убывания доли экспорта ИТ-услуг в общем объеме экспорта услуг за 2014 г., дана оценка темпов прироста в период глобального кризиса.

Таблица 2

**Показатели торговли информационными услугами за 2008-2014 гг. [1]**

Страна	Место по доле ИТ-услуг в общей торговле услугами в 2014		Темп прироста торговли ИТ-услуг (%)			
			импорт		экспорт	
	экспорт	импорт	Абс.	По доле в общем объеме услуг	Абс.	По доле в общем объеме услуг
Индия	1	16	46,7	-12,9	42,1	-3,5
Бразилия	2	3	98,4	5,7	49,2	13,1
Япония	3	1	32,6	23,4	24,5	7,7
Китай	4	18	61,3	-32,8	50,7	7,6
Канада	5	12	25,2	5,1	12,4	-1,6
Франция	6	2	38,5	9,4	27,7	7,5
Германия	7	11	17,3	2,7	16,9	1,6



Страна	Место по доле ИТ-услуг в общей торговле услугами в 2014		Темп прироста торговли ИТ-услуг (%)			
			импорт		экспорт	
	экспорт	импорт	Абс.	По доле в общем объеме услуг	Абс.	По доле в общем объеме услуг
Республика Корея	8	5	47,6	25,6	50,6	28,7
Россия	9	8	36,9	-12,3	10,4	-4,0
США	10	7	25,9	7,9	33,6	0,2
Аргентина	11	9	67,0	32,0	21,3	4,7
Великобритания	12	6	16,3	16,2	22,0	6,0
Италия	13	10	-16,7	-5,2	4,1	3,8
Индонезия	14	13	28,7	9,2	176,4	62,7
Австралия	15	15	43,4	12,1	20,0	-3,3
ЮАР	16	14	30,7	30,4	42,5	18,5
Турция	17	17	64,7	18,9	24,3	-8,8
Саудовская Аравия	18	4	21,1	-6,0	72,2	32,1
Мексика	19	19	154,5	87,0	-32,5	-43,3

На основании этой таблицы можно оценить влияние глобального финансово-экономического кризиса 2008-2009 гг. на динамику развития международного рынка информационных услуг, как в структурном, так и конъюнктурном плане. Наибольшие темпы прироста импорта услуг наблюдались в Мексике (154,5%) и Бразилии (98,4%), но низкий уровень институциональной среды и экспортно-сырьевая модель экономики не позволяют местным ИТ-компаниям быть конкурентоспособными на мировом рынке.

Для Бразилии торговля ИТ-услугами на международном уровне стала приоритетной. Максимальные темпы прироста экспорта ИТ-услуг за данный период у Индонезии (176%), что связано с активной политикой правительства страны, направленной на развитие сферы услуг.

Крупными игроками на рынке ИТ стали Китай, Индия и Россия. Импорт ИТ-услуг в абсолютном значении в этих государствах вырос, но в относительном значении его доля в торговле услугами снизилась. Это свидетельствует о том, что на местном рынке ИТ-компании уже способны эффективно конкурировать с международными компаниями. Увеличение в экспорте услуг Китая информационных услуг означает, что китайские ИТ-компании расширяют свою долю на международном рынке.

По доле экспорта информационных услуг эти три страны опережают США и Великобританию. Данные процессы в этих странах объясняются развитием институциональной среды, поддержкой ИТ-компаний со стороны государства, а также благодаря ИТ-аутсорсингу.

Подробную характеристику положения страны в международном разделении труда, возможно, получить, изучив уровень социально-экономического развития стран, оценки конкурентоспособность ИТ-отрасли и уровень подготовки персонала.

Социально-экономическое развитие страны характеризуется индексом человеческого развития (далее – ИЧР), он представляет собой совокупность показателей ожидаемой продолжительности жизни, ожидаемой и средней продолжительности обучения, величины валового национального продукта на душу населения по паритету покупательской способности. Ежегодно ООН рассчитывает ИЧР и разделяет страны на четыре уровня человеческого развития по его значению: от 0,800 и выше – очень высокий, 0,700-0,799 – высокий, 0,550-0,699 – средний, меньше 0,550 – низкий уровни. Среднегодовой прирост ИЧР за период 2000-2013 гг. для большинства стран составил примерно 1%, поэтому, в отсутствие данных, по индексу за 2014 г. использованы данные за 2013 г. [3, с. 156-167].

Индекс конкурентоспособности ИТ-отрасли был рассчитан в 2011 г. исследовательским центром *The Economist Intelligence Unit* (далее – *EUI*, аналитическое подразделение британского журнала *Economist*) при поддержке Международной ассоциации производителей программного обеспечения (*Business Software Alliance, BSA*). Цель вычисления глобального индекса конкурентоспособности ИТ-отрасли — сравнить страны из разных регионов мира по тому, какие условия созданы в них для поддержки сильной ИТ-отрасли. Ключевыми параметрами являлись общая экономическая ситуация в стране, ИТ-инфраструктура, человеческий капитал, правовой режим, уровень развития НИОКР, поддержка развития ИТ-отрасли государством [15].

Квалификация кадров была оценена в 2012 г. международным кадровым агентством *Heidrick & Struggles* в сотрудничестве с *EUI*. Параметрами для определения глобального индекса квалифицированных специалистов (*GTI — Global Talent Index*) являлись демографическая ситуация, качество

образования, мобильность рынка труда, уровень прямых иностранных инвестиций, миграционная политика по привлечению квалифицированных кадров [13]. Данные этих глобальных исследований приведены ниже в табл. 3.

Таблица 3

**Показатели социально-экономического развития и уровня конкурентоспособности  
ИТ-отрасли [3, 13, 15]**

Страна	ИЧР на 2013	Ранг	
		по конкурентоспособности в ИТ-отрасли	по ГТИ
Австралия	0,93	8	8
США	0,91	1	1
Германия	0,91	15	7
Канада	0,90	7	3
Великобритания	0,89	5	2
Республика Корея	0,89	19	13
Япония	0,89	16	14
Франция	0,88	21	9
Италия	0,87	23	16
Саудовская Аравия	0,84	48	27
Аргентина	0,81	45	21
Россия	0,78	46	18
Турция	0,76	41	26
Мексика	0,76	44	19
Бразилия	0,74	39	25
Китай	0,72	38	6
Индонезия	0,68	57	29
ЮАР	0,66	47	23
Индия	0,59	34	10

По данным таблицы сформулирован ряд выводов.

Во-первых, развитые страны с очень высоким уровнем человеческого развития обладают самыми квалифицированными специалистами и наиболее конкурентоспособными ИТ-отраслями, что обеспечивает их технологическое и абсолютное лидерство на ИТ-рынке.

Во-вторых, уровень подготовки персонала в Китае выше, чем в Германии, а в Индии выше, чем в Японии. Россия также обладает высоким уровнем квалификации персонала. Благодаря такой подготовке специалистов и низкой заработной плате эти страны стали главными игроками на рынке ИТ-аутсорсинга. Но из-за низкого уровня социально-экономического развития и институциональной среды собственная ИТ-отрасль Индии, Китая и России очень слаба.

В отчете ВТО было отмечено, что сектор информационных технологий был наиболее устойчивым среди всех видов услуг во время мирового экономического кризиса 2008-2009 гг., из-за постоянного спроса на технологии, повышающие экономическую эффективность, развитие инновационного программного обеспечения в обрабатывающей промышленности, финансах, страховании и здравоохранении, и роста потребности в области информационной безопасности. По темпу прироста с 1995 по 2014 гг., который составил 18%, информационные услуги занимают первое место среди других видов услуг. Развитие таких технологий требует защищенности интеллектуальной собственности, высокой конкуренции и определенных норм поведения на рынке [14, р. 20].

Рынок ИТ-аутсорсинга, который на сегодняшний день оцениваются на уровне порядка четверти трлн. долл., вслед за всем ИТ-рынком будет расти [4, с. 26]. Основными заказчиками на этом рынке являются госструктуры, банки, телеком и энергетические компании, но в ближайшие два-три года в этот список могут войти и промышленные предприятия и в ближайшие два-три года к ним присоединятся промышленные предприятия. Переход производства на использование «умных» станков и модернизацией конструкторских бюро потребует экспертизы и привлечения ИТ-консультантов [8].

Значительная часть рынка ИТ-аутсорсинга приходится на Китай, Россию и Индию, но такое положение в международном разделении труда не является выгодным, поскольку большая часть созданной добавленной стоимости остается у заказчика, поэтому главной задачей этих стран является переход от офшорного программирования к созданию программных продукты и готовых решений [5; 10].

Таким образом, в сложившейся обстановке реструктуризации мировой экономики, вызванной кризисом технологий широкого применения, актуализировались проблемы развития международной информационно-технологической кооперации посредством переноса ИТ-аутсорсинга в страны с развивающейся и переходной экономикой. ИТ-отрасль является ключевой при прогнозировании социально-экономического и технологического уровня страны. Развитие собственной ИТ-отрасли в развивающихся странах становится необходимым условием формирования конкурентных преимуществ, может гарантировать экономический и военный суверенитет, но при этом повышается уровень неопределенности на ИТ-рынке для развитых стран.

Оценка динамики международного рынка информационных услуг на примере стран G-20, в условиях напряженной международной обстановки, позволила выявить тенденции развития этого рынка. Классиками экономической науки было доказано, что импорт определяет экспорт, что импортозамещение для крупнейших стран является основой экономического роста. Страны G-7 обладают более высоким уровнем конкурентоспособности в ИТ-отрасли, но темпы её развития у других участников «большой двадцатки» по данным исследования международного рынка-ИТ значительно выше, это неизбежно приведет к изменению конъюнктуры рынка. Более динамичное развитие ИТ-отрасли может быть обеспечено при стратегическом планировании и прогнозировании развития социально-экономического и технологического уровня страны.

Все формы финансово-кредитной поддержки ИТ-отрасли оказываются непродуктивными без стратегического планирования на макроуровне, из-за высокого уровня рисков, сложившегося международного разделения труда, асимметричности информационных ресурсов.

#### Список литературы

1. База данных Группы Всемирного Банка // Группа Всемирного Банка. 2015. URL: <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators> (дата обращения: 05.11.2015).
2. Бурганов Р.А., Быстров Г.М. Институциональная трансформация сферы услуг: теоретические и методологические аспекты // Журнал экономической теории. 2014. № 2. С. 86–93.
3. Доклад о человеческом развитии 2014 Обеспечение устойчивого прогресса человечества: уменьшение уязвимости и формирование жизнестойкости // Программа развития Организации Объединенных Наций. 2014. URL: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14\\_a\\_full\\_rus\\_21-01-15\\_0.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14_a_full_rus_21-01-15_0.pdf) (дата обращения: 29.10.2015).
4. Зорькина Ю.И., Калашникова И.В. Дискуссионные аспекты сорсинга в сфере электронной коммерции // Экономический журнал. 2015. №1. С. 18–27.
5. Касперский Е. В. Настроить сознание на экспорт // Газета «Ведомости». 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2015/10/27/614587-soznanie-na-eksport>
6. Квенцински М., Петерс П., Хох Д. Скрытый потенциал аутсорсинга в Восточной Европе // Вестник McKinsey. 2007. URL: <http://vestnikmckinsey.ru/Services/Doc/1608/37b20a793bcf44ffb7f4a7125f782aaa/True>.
7. Маньика Д., Робертс Р., Шпрар К. Восемь тенденций в области ИТ для бизнеса // Вестник McKinsey. 2010. URL: <http://vestnikmckinsey.ru/Services/Doc/1611/7577797b87954ce1ab6135aa883fcb54/True>.
8. ИТ-аутсорсинг (рынок России) // TAdviser. 2015. URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ-аутсорсинг\\_\(рынок\\_России\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ-аутсорсинг_(рынок_России)).
9. Покровская Л.Л. Информационные технологии на рынке услуг // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2011. №15. С. 75–86.
10. Разработчики софта растут без господдержки // Эксперт Online. 2013. URL: <http://expert.ru/northwest/2013/20/razrabotchiki-softa-rastut-bez-gospodderzhki>.
11. Толстоброва Н.А., Осипова М.Ю., Толстобров Д.А. Установление зависимости «суперциклов» с проблемами развития отечественной социально-экономической модели // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». 2015. №3 (26). С. 6–13.
12. Экспорт российской индустрии разработки программного обеспечения 2015 // НП РУССОФТ. 2015. URL: <http://www.russoft.ru/files/2015rus.pdf>
13. Global Talent Index 2007-2012 // Economist Intelligence Unit and *Heidrick & Struggles*. 2012. URL: <http://weknowglobaltalent.com/gti/window/gti/>
14. International Trade Statistics 2015// World Trade Organization. 2015. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2015\\_e/its2015\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2015_e/its2015_e.pdf) (дата обращения: 12.11.2015).
15. IT Industry Competitiveness Index // Economist Intelligence Unit and Business Software Alliance. 2011. URL: <http://globalindex11.bsa.org>.
16. World Economic Situation and Prospects 2015 // United Nations Development Policy and Analysis Division. 2015. URL: [http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_archive/2015wesp\\_full\\_en.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2015wesp_full_en.pdf) (дата обращения: 29.10.2015).

**THE INFLUENCE INTERNATIONAL MARKET CONDITIONS INFORMATION SERVICES  
ON THE STRATEGIC PLANNING PROCESS**

**Tolstobrova Nadejda Alexandrovna, Ph.D., Associate Professor**  
E-mail: [tolstobrova@mail.ru](mailto:tolstobrova@mail.ru)

**Shakirov Rishat Kamilevich, master student**  
**Perm National Research Polytechnic University,**  
**614900 Russia, Perm, Komsomolsy prospect, 29**  
E-mail: [yay1707@yandex.ru](mailto:yay1707@yandex.ru)

The results of monitoring of the international market services on the example of G20 countries are given in compare with conditions of technological and socio-economic development of the countries from 2008 to 2014. The research shows in the services sector the situation in developing countries has changed: they achieve the leading position by the IT outsourcing. The rapid development of the IT market, increased uncertainty affecting the strategic planning of socio-economic and technological level of the country.

***Keywords:***

IT-market, the organization of G20, level of technology, IT-services, export, import, division of labor, IT-outsourcing.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФАКТОРНЫХ УСЛОВИЙ РАЗВИТИЯ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ ПРИ НЕБЛАГОПРИЯТНОЙ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ ОБСТАНОВКЕ

Толстоброва Надежда Александровна, к.э.н., доцент  
Электронный адрес: [tolstobrova@mail.ru](mailto:tolstobrova@mail.ru)

Якимова Маргарита Олеговна, магистрант  
Пермский национальный исследовательский политехнический университет,  
614900, г. Пермь, Комсомольский проспект, 29  
Электронный адрес: [yakimorita@yandex.ru](mailto:yakimorita@yandex.ru)

В статье представлены результаты кабинетного исследования по материалам официальных сайтов компаний, специализированных изданий, авторских наблюдений. Выделены новые факторные условия развития отрасли, которые были недооценены при формировании инвестиционной политики, стратегических планов и программ отечественных нефтегазодобывающих компаний. Исследование проблем стратегического планирования в неблагоприятной геополитической обстановке проведено на примере ВИНК «Лукойл».

### *Ключевые слова:*

инвестиционные программы, нефтегазовая отрасль, условия нефтедобычи, рентабельность нефтяная политика, госкорпорации, супермейджоры, трансфертное ценообразование.

Неблагоприятная конъюнктура глобального рынка нефти заставляет вырабатывать решения о корректирующих действиях со стороны государства в нефтегазовой отрасли различных стран. Не являются исключением страны ОПЕК, США и Россия.

Актуальным стал вопрос определения степени влияния частной и государственной собственности в этой отрасли. По утверждению Д. Стиглица только в конкурентной и прозрачной экономике форма собственности не имеет никакого значения, однако прогнозируется падение добычи нефти в течение последующих пяти лет.

Эксперты в середине 2015 г. привели оценки о сокращении инвестиционных программ на 30% крупнейших нефтегазовых отечественных компаний. Нерентабельными стали капиталовложения в разработку арктических проектов. Расчеты себестоимости добычи нефти на арктическом шельфе показали, что она составит 150 долларов, это уже привело к остановке корпорацией Shell арктического проекта на Аляске [2, с. 13].

Какие решения будут приняты со стороны российских компаний, во многом зависит от государства, потому что политические действия все больше начинают оказывать влияние на развитие нефтегазового бизнеса в целом.

В течение пяти лет прогнозируют падение добычи нефти – как из-за низких цен, так и санкций, но более значимым будет истощение запасов легко извлекаемой нефти в рамках ныне действующих проектов. Уже сейчас около 70% остающихся в недрах ресурсов – трудноизвлекаемые, и их доля будет только расти.

Следует принять точку зрения экспертов о том, что в 2016 г. коридор цен на нефть более или менее установился, средняя цена составит 45 долл. за баррель, благодаря рыночным механизмам. Колебания будут от 40 до 60 долл. в основном из-за политических событий или изменения товарных запасов [2, с. 18]. На газовом рынке будет наблюдаться стагнация из-за сокращения перспектив спроса в Европе и Китае.

В октябре и ноябре 2014 г. российская и китайская стороны подписали ряд новых соглашений в сфере ТЭК, в том числе меморандум между «Газпромом» и CNPC о поставках 30 млрд. кубометров газа по западному маршруту «Алтай» в течение 30 лет. Сырьевой базой для данного трубопровода должны послужить месторождения Западной Сибири, которые используются для обеспечения поставок газа в европейские страны. Договор должны были подписан в 2015 г., по которому экспорт газа в КНР сможет превысить объём его продаж в Европу [6, с. 44–48]. Девальвация китайской валюты с

одной стороны, а с другой признание МВФ юаня в качестве пятой резервной валюты заставили пересмотреть стратегические планы.

Сроки окупаемости проектов в нефтегазовых компаниях (НГК) очень длительные, не менее 10-12 лет, а зачастую и все 25, но при этом Банк России проводит политику «дорогих денег». В таких условиях неизбежно замораживание разработки нефтегазовых проектов [2, с. 13].

Рынок нефти никогда не был вполне свободным, ни жестко регулируемым, даже после заключенного соглашения в 1928 г. между семью крупнейшими нефтяными компаниями, как и после создания ОПЕК в сентябре 1960 г., организации институционально оформившей взаимодействие стран-экспортеров нефти.

В 1968 г. ОПЕК приняла «Направляющие принципы нефтяной политики», которые определили в качестве основной цели организации создание национальных компаний и согласование изменения экспортных цен. России имела статус наблюдателя в организации, что позволяло присутствовать на встречах стран ОПЕК и своевременно реагировать на решения о сокращении квот, увеличивая свою добычу [9, с. 7].

ОПЕК постоянно выдвигала требование участия государства в собственности добывающих компаний, возможности осуществлять геологоразведку и нефтедобычу, контролировать декларируемые цены.

При высоких ценах на нефть с 2003 по 2013 гг., в соответствии с требованиями ОПЕК об участии государства в собственности добывающих компаний, произошло вытеснение с ведущих позиций «супермейджоров» – частных нефтяных компаний национальными компаниями (ННК) добывающих стран.

Среди российских компаний по итогам 2013 г. «Газпром» и «Роснефть» занимали по объемам добычи нефти 2 и 5 места соответственно в международном рейтинге [7, с. 10].

В 2014 в России насчитывалось 12 крупных нефтегазодобывающих компаний, выручка в которых превышала 5 млрд. долл. В четырех компаниях «Газпром», «Газпром нефть», «Роснефть» и «Татнефть» превалировала государственная собственность, а в остальных – частная.

Доля крупных компаний в общей добыче углеводородов (УВС) за 10 лет в России превысила 90%, а в США – доля малых и средних предприятий в производстве УВС составила 40%, что в 6 раз превышает показатель в России.

В 2003 г. объем выручки «Лукойл» не достигал половины от выручки «Газпрома», но к 2014 г. он составил уже 76%, что подтверждает вывод Д. Стиглица о конкурентоспособности частной собственности в конкурентной экономике с одной стороны.

«Лукойл» стал лидером по количеству бензоколонок среди российских ВИНК (с учетом зарубежных сетей). Из 86,7 млн. т. нефти, добытой в 2013 г., 69% пошло на производство нефтепродуктов. Для сравнения в «Сургутнефтегаз» эта доля составила только 35%.

Однако по отношению к ведущим западным компаниям «Лукойл» проигрывал корпорации Chevron в 2013 г., в которой при добыче 86,2 млн. т. жидких углеводородов, 96,6% из них перерабатывалась в нефтепродукты. Производительность труда на одного занятого – 4,4 млн. долл., превысила аналогичный показатель по «Лукойлу» в 4,4 раза [8, с. 5].

Частная компания «Лукойл» завышала величину трансфертных издержек, закупая углеводороды у дочерних компаний, работающих в России, по мировым ценам, что привело к завышению абсолютного объема издержек в 2013 г. на 40 млрд. долл. Компания должна была уплатить дополнительно 8 млрд. долл., но уплачено было фактически всего 2,8 млрд. [8, с. 9–10]. Это может стать объяснением столь значительного повышения рейтинга компании в международном рейтинге.

Интерес вызывает предложение о предотвращении завышения издержек в нефтегазовых компаниях, для этого следует законодательно запретить использование мировых цен при закупке углеводородов у дочерних компаний, работающих непосредственно в России.

Надо установить, что уровень трансфертных цен должен рассчитываться на основе формулы «затраты +» и жестко контролироваться налоговыми органами.

Если бы все российские ВИНК формировали трансфертные цены, ориентируясь на этот принцип, то за счет увеличения объема налогооблагаемой прибыли поступления по налогу на прибыль по состоянию на 2013 г. составили не 360, а 742 млрд. рублей, в два раза больше [8, с. 10].

Расчеты экспертов показали, что средняя цена реализации лукойловских продуктов в 1,3 раза превышала мировые котировки нефти (108 долларов за баррель).

Таким образом, за счет трансфертного ценообразования частные корпорации могли перекладывать бремя налогов на конечного потребителя. В 2015 г. покрытие убытков нефтегазового бизнеса

от низкого уровня цен на мировом рынке вновь происходит за счет отечественного потребителя, которому нефтепродукты обходятся значительно дороже.

Компания в 2015 г., как отметил В. Алекперов, планирует максимальный объем ввода активов в эксплуатацию (больше пяти миллиардов долларов), в Перми завершается модернизация нефтеперерабатывающего завода, в Волгограде будут проведены значительные работы [1], что делает необходимым увеличение добычи нефти.

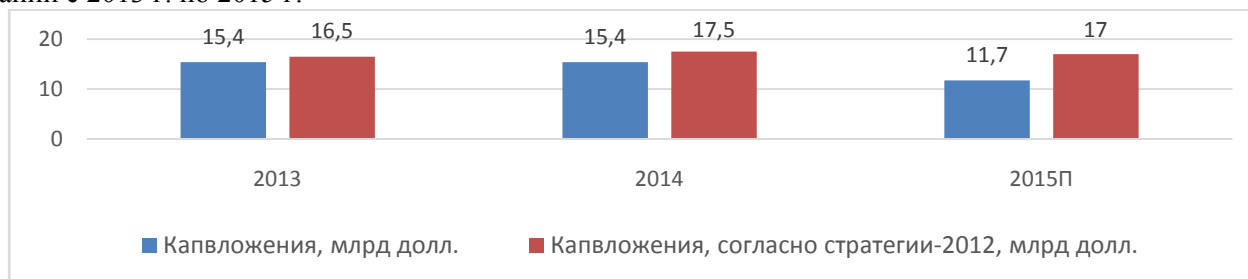
Наиболее перспективные проекты в добывающей отрасли смогут рассчитывать на государственную поддержку. Об освоении новых нефтяных месторождений шла речь на встрече Владимира Путина с Вагитом Алекперовым в феврале 2015 г.

Глава «Лукойла» доложил Президенту, что компанией ведутся работы не только на суше, но и на море, в качестве примера он привел Каспийские проекты. Впрочем, обсуждали не только планы на будущее, но и подвели итоги проделанной работы

На территории Российской Федерации компанией было запланировано добыть 86 миллионов тонн, при этом вся добыча компенсируется за счет открытия новых месторождений. У компании есть новые инициативы, которые были представлены для рассмотрения в правительстве 2 февраля 2015 г., чтобы приступить к освоению новых провинций, где ещё не было геологоразведочных работ. Поэтому президент компании обратился к Президенту за поддержкой, для того чтобы начать достаточно ускоренно работать, в это время «Роснефть» выдвигала запросы о выделении средств из фонда национального благосостояния, сформированного для обеспечения социальных программ [1].

У компании «Лукойл» со стороны её руководства отмечается недостаток долгосрочных точек роста. Новые проекты по добыче в лучшем случае компенсируют спад на зрелых месторождениях. В переработке улучшение качества и рост выпуска светлых нефтепродуктов могут благоприятно отразиться на рентабельности, однако это не сыграет значительной роли, учитывая масштаб бизнеса. Возврат инвестиций по проекту Западная Курна-2 должен завершиться в текущем 2015 г. Компания сможет продлить данный проект только в случае значительного роста цен на нефть. Менеджмент «Лукойла» также заявил, что компания не рассматривает возможность проведения сделок по слиянию и поглощению до 2017 г. [4].

Ниже, в качестве иллюстрации постоянной корректировки объемов капиталовложений в сторону снижения, приведены соотношения прогнозируемых капиталовложений с фактическим в компании с 2013 г. по 2015 г.



Сравнение прогнозов по капвложениям из стратегии - 2012 с фактическими и ожидаемыми капвложениями [5]

Оптимистичный прогноз «Лукойла» представил вице-президент Л. Федун, в основе которого была определена цена на нефть марки Brent в 75 долл. барр. Основываясь на этой цифре, Л. Федун прогнозировал рост СДП и дивидендных выплат. Ожидания аналитиков снова выглядят завышенными в сравнении с тем, на каких уровнях сейчас торгуются нефтяные фьючерсы.

Учитывая то, что прогнозы на 2016г. уже обосновались в нижней части диапазона 50-60 долларов, любое потенциальное падение цен в следующем году в абсолютном выражении не будет столь же масштабным. И все же, бездействие ОПЕК и иранская нефть, которая может хлынуть на рынок в следующем году, не позволяют исключить вероятность очередного раунда снижений на пути к полной капитуляции в отрасли. Это не поспособствует росту СДП и дивидендов в отрасли.

Что касается вероятного СПО компании в Гонконге, то есть предположение, что «Лукойл» может выделить для размещения 5% казначейских акций. В этом случае доля руководства компании в структуре владения не изменится, а доля акций в свободном обращении вырастет на 5% до 60% [4].

Для своевременного завершения инвестиционного цикла «Лукойл» снизил капзатраты на 24% в 2015 г. гг. до 11,7 млрд. долл., что в целом соответствует его долгосрочной стратегии. Согласно 10-

летней стратегии развития, представленной менеджментом в 2012 г., компания планировала сокращение данного вида расходов в 2015-2016 гг. [4].

В 2010 г. в компании были запланированы синергетические действия газового сектора с производством нефтехимии. Акцент был сделан на производстве полимеров, в особенности от Каспийских проектов. Свободный денежный поток за 2010-2019 гг. был определен в сумме 1,8 млрд. долл. [5].

Ключевые риски компании – снижение цен на нефть, превышение инвестпрограммы (особенно в отношении зарубежных проектов по добыче нефти) и уменьшение размера дивидендных выплат.

Завершая исследование можно констатировать, что новыми факторными условиями деятельности нефтегазодобывающих компаний стали следующие:

во-первых, изменились условия нефтедобычи, она стала трудноизвлекаемой, что требует дополнительных финансовых ресурсов, но действующая финансово-кредитная политика Банка России «дорогих денег» не способствует аккумуляции финансовых ресурсов на развитие отрасли;

во-вторых, длительность сроков окупаемости проектов отечественных нефтегазодобывающих компаний составляет от 10 – 12 лет, до 25, это оказало влияние на сокращение инвестиционных программ и усиление государственного участия в деятельности так называемых супермейджоров – частных компаний, среди которых лидирующие позиции как наиболее эффективная выступала компания «Лукойл»;

в-третьих, изменились цели при формировании нефтяной политики на государственном и международном уровне. В ОПЕК, де-факто, отсутствует контроль за квотами, не декларируются цены, требование об участии государства в собственности добывающих компаний перестало играть ключевую роль, переносят встречи. В странах с развитой экономикой превалирует малый и средний бизнес, банкротство которого не приводит к обострению макроэкономической ситуации, а крупнейшие частные компании отказались от нерентабельных проектов, тем более что при низких ценах можно пополнить резервуары и хранилища, что более выгодно, чем организация добычи и геологоразведки.

В отечественной практике наблюдается противоположная картина: государство оказывает поддержку крупнейшему бизнесу, в условиях кризиса не контролировало политику внешних займов, допускало использование высоких трансфертных цен, формируемых на мировом рынке в отношении внутренних закупок, что значительно занижало налогооблагаемую прибыль. В условиях низких мировых цен компании перестали опираться на них. Тренд общемировой динамики снижения цен на нефть не оказал влияния на формирование статьи затрат энергопотребление. На национальном рынке в условиях кризиса покрытие издержек и снижение рисков в нефтегазовой отрасли произошло за счет конечного потребителя на внутреннем рынке. Имела место инфляция.

#### Список литературы

1. Глава ЛУКОЙЛа Вагит Алекперов рассказал о работе компании на встрече с Президентом 02 февраля 2015 г. URL: <http://www.1tv.ru/news/world/276933> (дата обращения: 12.02.2015).
2. Крутихин М. Надувание щёк как реакция на кризис // Нефть России. 2015. №10. С. 13–18
3. Кузнецова Л.Г. Трансмиссионный механизм денежно-кредитной политики // Деньги и кредит. 2015. № 6. С. 73-75.
4. ЛУКОЙЛ. Непростой 2015 год, рейтинг – «ПО РЫНКУ» URL: [http://www.gazprombank.ru/upload/iblock/57b/GPB\\_Lukoil\\_rating\\_change\\_RUS.pdf](http://www.gazprombank.ru/upload/iblock/57b/GPB_Lukoil_rating_change_RUS.pdf) (дата обращения 01.12.2015).
5. ЛУКОЙЛ: стратегия развития, акцент на рост стоимости <https://docviewer.yandex.ru> (дата обращения: 01.12.2015).
6. Роль нефтегазовых корпораций в современном мире: [реферат] // Экономика и управление в зарубежных странах. 2014. № 12. С. 3–15. Соколов М. Человеческий фактор нефтегазового бизнеса // Нефть России. 2015. №10. С. 4–10.
7. Рубан Л., Колотов В. Китайская альтернатива для России // Нефть России. 2015. №4. С. 44–48.
8. Соколов М. Человеческий фактор нефтегазового бизнеса // Нефть России. 2015. №10. С. 4–10.
9. Толстоброва Н. А., Осипова М. Ю., Толстобров Д. А. Установление зависимости «суперциклов» с проблемами развития отечественной социально-экономической модели // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. 2015. № 3(26). С. 6–13.

#### DEFINITION OF CONDITIONS FACTOR OIL AND GAS COMPANIES UNDER UNFAVORABLE GEOPOLITICAL ENVIRONMENT

Tolstobrova Nadejda Alexandrovna, Ph.D., Associate Professor  
E-mail: [tolstobrova@mail.ru](mailto:tolstobrova@mail.ru)

Yakimova Margarita Olegovna, student of magistracy Faculty



**Perm National Research Polytechnical University,  
614900, Perm, Komsomolsy prospect, 29  
E-mail: yakimorita@yandex.ru**

The article presents the results of desk research of the problems of strategic planning in a hostile geopolitical environment based on the official company websites, specialized publications and author's observations. There have been identified new factor conditions of the industry, which had been underestimated in the formation of the investment policy, strategic plans and programs of national oil and gas companies. The study of the problems of strategic planning in a hostile geopolitical environment was carried out by the example of vertically integrated oil companies «Lukoil».

***Keywords:***

investment programs, oil and gas industry, conditions of oil production, oil policy profitability, the state corporation, supermajors, transfer pricing.

## КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАНИЕ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Хаметова Наиля Гумеровна, к.э.н., доцент  
Электронный адрес: Hametova\_ng@mail.ru

Садреев Булат Рамилевич, магистрант  
Казанский (Приволжский) федеральный университет,  
Институт управления, экономики и финансов,  
420012, Казань, ул. Бутлерова, 4  
Электронный адрес: Bull.93@mail.ru

Рассмотрены возможности применения различных систем клиентоориентирования на предприятиях. Проведены исследования отношений менеджеров отдела продаж и маркетинга с клиентами. В качестве примера о внедрении системы клиентоориентирования была рассмотрена компания «Белый барс».

### *Ключевые слова:*

клиентоориентирование, бизнес, конкуренция, отношения, маркетинг, клиенты.

### **1. Клиентоориентирование на Российских предприятиях.**

Деятельность любого предприятия всегда неразрывно связана с его клиентом. Соответственно для успешной работы всей организации как комплекса возникает необходимость также и в клиентоориентировании.

Актуальность выбранной темы объясняется многими факторами. В условиях современной экономики появляется необходимость работать в соответствии с требованиями и законами рынка, постоянно приспосабливаясь к меняющимся условиям внешней и внутренней среды. В связи с этим и появляется необходимость постоянного планирования всех аспектов деятельности предприятия. А поскольку клиента по праву можно назвать одной из важнейших составляющих успеха практически любого предприятия, то клиентоориентирование приобретает огромное экономическое значение. Клиентоориентирование – это стратегический подход в развитии предприятия, направленный на повышение его конкурентоспособности и рост доходности за счет повышения качества обслуживания и удовлетворения потребностей.

Несмотря на широкую распространённость, понятие «клиентоориентированность», на данный момент, не имеет постоянного научного определения. Чаще всего, это понятие приравнивают к понятиям культуры обслуживания или конкурентоспособности. Клиентоориентирование является одним из основных элементов деятельности любого предприятия, поскольку именно от качества предоставляемых услуг зависит эффективность функционирования компании и, как следствие, эффективное использование прочих ее ресурсов.

Значимость исследования сущностных сторон развития клиентоориентированного маркетинга определяется тем, что каждая компания, независимо от сферы ее деятельности, стремится соответствовать требованиям рынка, запросам потребителей, учитывая при этом успехи конкурентов и государственные стандарты и законы. Успешно функционирующая компания должна выгодно отличаться от аналогичных рыночных структур, точно оценивать рыночную конъюнктуру, иметь за счет этого значительные конкурентные преимущества. В связи с этим концепция маркетинга с момента ее появления, по мере своего развития претерпела значительные изменения, проходя определенные стадии. В современном своем виде, ко второму десятилетию XXI в., она четко ориентирована на потребителя, достижение позитивной реакции со стороны целевого рынка.

Ориентируясь на удовлетворение требований клиентов, и не только уже сложившихся, но и перспективных, — от требований к сервису до необходимости в дополнительных смежных услугах и товарах, современные российские компании стремятся развивать в своей деятельности идею клиентоориентированности. Это касается товарной стратегии и управления персоналом, а также маркетинга в целом.

Таким образом, можно говорить о том, что клиентоориентированный маркетинг — это такое направление, которое охватывает деятельность компании в целом.

## **2. Краткая характеристика ООО «Белый Барс»**

Общество с ограниченной ответственностью «Белый Барс» создано в 2012г. Общество руководствуется в своей деятельности Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью", а также Учредительным договором о создании Общества и Уставом. Рекламное агентство «Белый Барс» расположено по адресу: г. Казань, улица Соловьевских Юнг, дом 7, офис 4. Основными клиентами «Белый Барс» являются индивидуальные, юридические и физические лица, также различные по размерам организации, расположенные в Республике Татарстан. Основной целью создания ООО «Белый Барс» является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли.

Цель компании — это стремление к профессиональному и техническому совершенству предлагаемых услуг, а также воплощение в жизнь самых смелых пожеланий клиентов.

Основными направлениями деятельности являются:

1. Дизайн - разработка логотипов, фирменный стиль, дизайн входных групп;
2. Изготовление - объёмные буквы, световые короба, аппликация, фотопечать, гравировально - фрезерные работы, шелкография;
3. Исследование рынка, чтобы выявить круг оптимальных потенциальных потребителей.
3. Разработка стратегии маркетинга и бюджета;
4. Разработка планов пропагандистских мероприятий для извлечения прибыли из обыгрывания новизны товара;
5. Монтаж - монтаж любой сложности от простой таблички, до крышных установок (собственные монтажные бригады);
6. Регистрация - получение разрешительной документации на установку средств наружной рекламы, пролонгация паспортов, помощь в решении сложных вопросов согласования, профессиональная консультация;
7. Обслуживание - мелкий ремонт, замена элементов освещения, помывка весенняя и осенняя, установка таймеров и сумеречных реле, замена электропроводки;
8. Проектная документация - изготовление чертежей, расчёты нагрузок, спецификации, электрические проекты, услуги по прохождению МОСЭКСПЕРТИЗЫ.

В рекламном агентстве «Белый Барс» большая часть заказов принимаются по электронной почте и через телефон. Остальная часть приходится на клиентов, которые лично приходят в офис (в основном большие заказы).

Средний возраст сотрудников ООО «Белый Барс» - 26 лет. Все работники имеют высшее образование по таким направлениям, как:

- Маркетинг;
- Менеджмент;
- Производственный менеджмент;
- PR;
- Экономика;
- Управление персоналом.

ООО «Белый Барс» существует на рынке уже больше 3 лет и имеет устойчивое финансовое положение. Каждый год, опираясь на бухгалтерские отчеты, можно увидеть, что прибыль компании растет на 5-10%. Благодаря этому, агентство может приобретать новое рекламное оборудование, уделять больше средств на маркетинговые исследования конкурентов и самого рынка, мотивировать сотрудников премиями, тем самым еще больше «закрепить» их положение внутри компании. Имея очень маленькое количество кредиторской задолженности, можно отнести к агентству, как к самодостаточной, устойчивой и надежной компании.

## **3. Проблемы клиентоориентирования на ООО «Белый Барс»**

Проведя маркетинговое исследование путем опроса клиентов ООО «Белый Барс», можно сделать вывод, что не все клиенты удовлетворены качеством товара и услуг. Так же покупатели не сильно заинтересованы в альтернативах необходимого им товара/услуги, при отсутствии у компании конкретного товара/услуги.

Так же, можно заметить, что отдел маркетинга неэффективно тратит средства, уделенные им на маркетинговые исследования рынка и потенциальных покупателей. Сотрудники не пытаются узнать, что именно необходимо покупателям, как привлечь их новинкой или как притянуть клиентов к себе за счет хорошей рекламной кампании.

Проанализировав систему клиентоориентирования, можно сделать вывод, что компания уделяет недостаточно средств, времени и внимания данному процессу. В ходе процесса общения клиента и менеджера было замечено, что сотрудник плохо улавливает мысли клиента, не достаточно быстро пони-

мает, что клиенту нужно, не может предложить альтернативу услуги/товара, необходимой для покупателя.

При телефонных переговорах с клиентом, менеджеры не проявляют достаточной дружелюбности и уважения к клиентам, что приводит к быстрому завершению разговора. При невозможности выполнения заказа непосредственно в «Белом Барсе», менеджеры не пытаются перенаправить заказ на посредников, что лишает компанию дополнительной прибыли.

#### **4. Рекомендации по совершенствовании системы клиентоориентирования.**

Основная проблема использования различных систем клиентоориентирования на Российских предприятиях – не правильный подход к клиентоориентированию. Отделы маркетинга не отдают должного внимания на интересы, мнения, предпочтения и пожелания своих клиентов. В основном, они просто выполняют работу, которую им поручает директор. Нет инициативы для попыток привлечь клиента услугами/товарами, которые предприятия могли бы создать путем анализа различных потребностей клиентов. В основном, это касается услуг и «дополнительных опций» или «доработок» определенного товара. Нет ничего удивительного, что сотрудники не интересуются всем этим, у них нет стимула. На большинстве Российских предприятиях нет адекватной системы премирования работников. Плюс ко всему сотрудники компании не проявляют инициативы в работе потому, что считают свой «вклад в развитие» бесполезным. – «Лучше я просто отработаю свой месяц и получи свой оклад».

Если сотруднику дать понять, что чем больший вклад он делает в развитие компании, тем больше он получит премию, то достичь цель создания хорошей системы клиентоориентирования станет доступной.

В современном экономическом мире, одно из решающих значений имеет степень востребованности товара потребителем. Услуга максимально ориентирована на удовлетворение потребностей клиента, это достигается за счет практически одновременного процесса производства и потребления. Как раз этого и не хватает Российским предприятиям. Если правильно организовать работу всей компании, то можно предположить, что вопрос о клиентоориентировании будет стоять, не так остро, как стоит сейчас.

В заключение можно сказать, что создания системы клиентоориентирования в Российских компаниях, не нужно «сворачивать горы», необходимо только показывать работникам их значимость в этой компании. Необходимо дать понять, что в каждой компании любой сотрудник – ключевое звено в цепочке, которая вертится, чтобы бизнес всегда оставался «на плаву». Если работник понимает, что он чрезвычайно важен, если он понимает, что любой его труд будет вознагражден, если он понимает, что чем лучше будет работать компания, тем быстрее он будет подниматься по карьерной лестнице, то он сделает все возможное, чтобы предприятие работало на 100%. Если говорить о отделе маркетинга, то лучшее решение, по моему мнению, создание системы, которая позволит делать для клиента то, чего он сам хочет, то есть система клиентоориентирования.

#### **Список литературы**

1. Газарян А.Е. Топология рыночных отношений и место маркетинга в системе управления предприятий// Маркетинг в России и за рубежом. 2011. № 6. С. 3–14.
2. Голубков Е.П. Антикризисный маркетинг// Маркетинг в России и за рубежом. 2009. № 1. С. 5–18.
3. Голубков Е.П. Еще раз к вопросу о некоторых основополагающих понятиях маркетинга// Маркетинг в России и за рубежом. 2010. № 4. С. 115–127.
4. Голубкова Е.Н., Михайлов О.З. Управление внутренним маркетингом//Маркетинг в России и за рубежом. 2009. № 1. С. 60–71.

#### **CUSTOMER FOCUS AT RUSSIAN ENTERPRISES**

**Hametova Nailya Gumerovna, Ph.D, assistant professor**

**E-mail: [Hametova\\_ng@mail.ru](mailto:Hametova_ng@mail.ru)**

**Sadreev Bulat Ramilevich, First-year undergraduate**

**Kazan (Volga) Federal University, Institute of Management, Economics and Finance,**

**420012, Kazan, Butlerova st., 4**

**E-mail: [Bull.93@mail.ru](mailto:Bull.93@mail.ru)**

The possibilities of the use of different systems to customer-oriented enterprises. The research relations manager of sales and marketing with clients. As an example, the introduction of customer-oriented company was considered «white leopard».

#### **Keywords:**

customer orientation, business, competition, relationship marketing, customers.

## МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «ЛАМЗУРЬ»

Черкасова Оксана Васильевна, к.э.н., доцент  
Электронный адрес: [cherov2007@yandex.ru](mailto:cherov2007@yandex.ru)

Киреева Алена Сергеевна, студент  
Электронный адрес: [alena.pruitskova@mail](mailto:alena.pruitskova@mail)

Байчурина Алина Ильдановна, студент  
Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва,  
430005, г. Саранск, ул. Большевистская, 68  
Электронный адрес: [alina.baychurina@mail.ru](mailto:alina.baychurina@mail.ru)

В данной статье был рассмотрен маркетинг в системе стратегического планирования на примере компании ОАО «Ламзурь». Проанализирована эффективность системы планирования маркетинга на предприятии. Выявлены основные проблемы и предложены действенные пути их решения.

### *Ключевые слова:*

маркетинг; стратегическое планирование; продукция; конкуренты; качество.

Маркетинг является многогранной экономической категорией, которая отражает науку, вид практической деятельности, философию бизнеса, и системообразующую функцию управления предприятием. В последнем случае в его основе лежит многообразный процесс регулирования рыночной деятельности предприятия, в том числе посредством инструментария маркетинга, аналитические результаты которого используются для стратегического планирования. При этом назначение стратегического планирования состоит в уточнении миссии организации, определении целей, разработке стратегии развития и обеспечении сбалансированной структуры товарного портфеля, что можно осуществить с помощью различных инструментов маркетинга. В конечном счете, концепция стратегического маркетинга является инструментом обоснования долгосрочных целей развития предприятия во всех базовых сферах деятельности во взаимосвязи с внешней средой.

Исследования, реализуемые в рамках стратегического планирования, можно осуществить лишь при помощи различных маркетинговых инструментов. Данные исследования существенно снижают коммерческие риски и потери от неверных решений, а также позволяет поддерживать на должном уровне комплекс маркетинга. Имея разные целевые ориентиры, масштабность и сложность задач, маркетинговые исследования могут носить разведывательный, описательный, аналитический характер, а в зависимости от доступности информации проводиться кабинетным и полевым способами. Процесс маркетинговых исследований должен быть непрерывным, а содержание отдельных его этапов зависит от объема и значимости решаемой проблемы. Между тем, результатом данного рода исследований всегда будет выбор перспектив развития бизнеса предприятия на целевом рынке. Что касается субъектов организации и проведения маркетинговых исследований, то ими могут быть специалисты, как самого предприятия, так и специализированных компаний.

Практикой стратегического планирования маркетинга выработан широкий спектр методов (SWOT–анализ, SNW–анализ, PEST–анализ, конкурентная карта предприятия, модель «Пяти сил конкуренции» М. Портера, матрица «BCG», и др.), каждый из которых имеет определенную ограниченность в использовании, и применим на определенных этапах стратегического планирования. Поэтому чаще всего наиболее эффективным является сочетание нескольких методов. Однако, при формировании портфеля инструментов стратегического планирования маркетинга, предприятию необходимо выбирать наиболее результативные, которые при меньших затратах обеспечивают больший эффект. [1]

В условиях нестабильности экономической конъюнктуры, ускорения научно-технического прогресса, повышения требований потребителей к производимым продуктам, актуальность вопросов связанных с использованием системы маркетинга в стратегическом планировании предприятием особенно возрастает для такого современного предприятия как кондитерская фабрика ОАО «Ламзурь».

ОАО «Ламзурь» представляет кондитерскую промышленность России и Республики Мордовия уже 76 лет и к настоящему времени является одной из крупных высокотехнологичных предприятий отрасли. Таковых на сегодняшний день насчитывается свыше 1 тысячи. В контексте отраслевой направленности фабрика осуществляет производство шоколада и сахаристых кондитерских изделий, а также оптовую и розничную торговлю ими. [3]

В основе стратегического планирования данного предприятия лежат такие цели как: расширение доли рынка, рост прибыли, проведение передовых научно-технических исследований, обеспечивающих высокую конкурентоспособность и т. д. Стратегия определяет основные долгосрочные цели и задачи организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей.

Стратегический план ОАО «Ламзурь» обеспечивает возможность сохранения максимальной эластичности поведения фирмы. Стратегическое планирование представляет процесс моделирования будущего, включая определение целей. Его можно также рассматривать как элемент управленческого процесса, направленного на создание и поддержание стратегического равновесия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и вероятными перспективами развития. Стратегический план ОАО «Ламзурь» обладает гибкостью и допускает:

- а) регулярные корректировки плановых заданий;
- б) пересмотр системы мер по выполнению этих планов на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в деятельности фирмы.

Стратегический план ОАО «Ламзурь» предусматривает обеспечение предприятия следующими видами ресурсов:

1) финансовыми, которые необходимы для формирования капитальных и текущих активов; предприятия используют такие источники, как акционерный капитал, банковские кредиты;

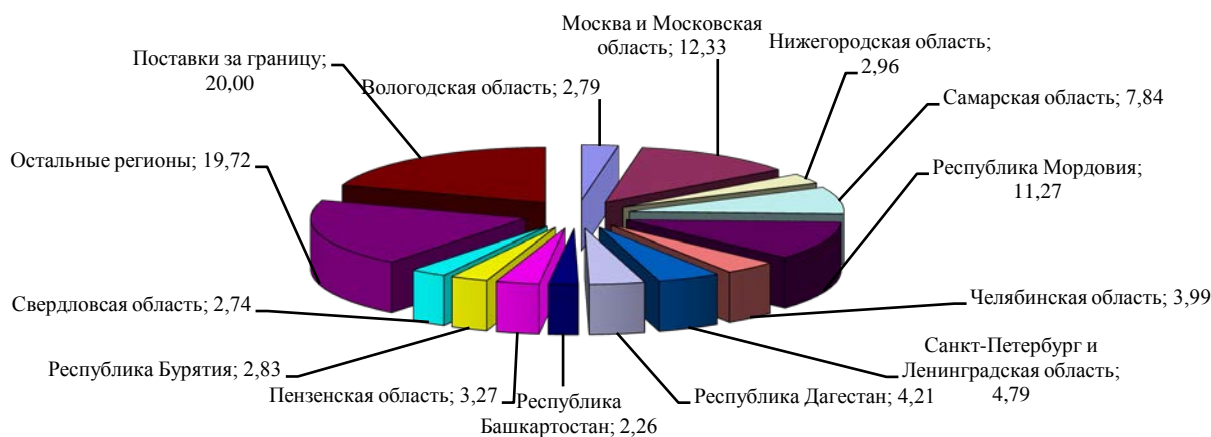
2) человеческими ресурсами, представленными работниками, имеющими профессиональную подготовку; они обеспечивают увеличение прибыльности производимой продукции и осуществляют процесс управления (маркетологи, менеджеры и другие служащие); источником этих ресурсов является рынок труда;

3) материальными ресурсами – земля, здания, производственные помещения, оборудование, материальные запасы и т. д.;

Именно поэтому стратегическое планирование ОАО «Ламзурь» является соединением следующих планов: перспективный план, план научно-технического прогресса, производственный план, план продаж, маркетинговый план, план дистрибуции, план по кадрам и заработной плате, план потребности в ресурсах, финансовый план. То есть в русле стратегического планирования предприятия учитываются факторы всех функциональных подразделений, анализируются их возможности, пути реализации и развития в долгосрочной перспективе, именно из этой информации составляется единый стратегический план развития организации, в результате чего появляются четкая координация усилий всего предприятия, пути развития и стремления в долгосрочной перспективе.

Вся производимая фабрикой продукция может быть разделена на несколько номенклатурных групп: вафли, драже, конфеты, зефир, ирис, карамель леденцовая, печенье, пряники, торты «Птичье молоко», формовой шоколад, шоколадные помадные конфеты и другое. Наиболее популярными брендами являются: грильяжные конфеты «Агреже», двухцветный ирис с начинкой «БонАмур», сахарное и сдобное печенье «Рускон», многослойные помадные конфеты «Волшебник Тоффи», «Магия Двух» и др.

ОАО «Ламзурь» постоянно увеличивает географию своих продаж. Сейчас фабрика осуществляет прямые поставки сладостей в 70 регионов страны – от Калининграда до Южно-Сахалинска, а также в страны СНГ. Более чем в 40 городах работают торговые представительства. Важной чертой сбытовой политики ОАО «Ламзурь» является то, что почти 90 % произведенной продукции реализуется за пределами Республики Мордовия. Основные региональные рынки и объемная доля продаж представлены на рисунке.



Рынки сбыта и структура объемов продаж ОАО «Ламзурь», %

Продукция ОАО «Ламзурь» экспортируется в 11 стран СНГ, Балтии, Западной Европы, причем объем продаж устойчиво растет. Если в 2010 г. доля экспорта от всех продаж составляла всего 4 %, то в 2014 г. – уже 20 %. Предприятие нацелено на сохранение существующих рынков сбыта и расширения географии реализации путем завоевания новых рынков. Однако до сих пор попытки выйти на рынок других стран бывшего постсоветского пространства не завершились успешно. До недавнего времени это объяснялось развитостью и высокой насыщенностью рынка кондитерских изделий в этих странах. Но из-за кризиса на Украине, говорить о возможности налаживания новых партнерских отношений со странами Запада не приходится. Более того, из-за санкций Евросоюза уже достигнутое сотрудничество с зарубежными странами ограничено.[3]

В стратегии своего развития «Ламзурь» делает ставку на распространение продукции через федеральные торговые сети и готовится для удобства покупателей полностью перейти на фасованные готовые изделия. В Республике Мордовия существует сеть из 15 фирменных магазинов ТД «Ламзурь». Уже сегодня продукция поставляется в крупнейшие федеральные сети, такие как «Магнит», «АШАН», «Пятерочка», «Перекресток». В октябре 2014 г. была начата поставка продукции фабрики «Ламзурь» в сети супермаркетов «Дикси», в начале следующего года потребитель сможет также купить продукцию компании в сетях «О'кей», «ЛЕНТА» и «МЕТРО».

Важную роль в системе стратегического планирования предприятия играет маркетинг. Именно с помощью маркетинговых инструментов, можно определить особенности рынка сбыта, изменения во вкусах и предпочтениях потребителей, повысить узнаваемость предприятия, увеличить объемы сбыта продукции. Что позволит добиться конкурентных преимуществ.[2]

В ОАО «Ламзурь» четко определены маркетинговые стратегические цели развития предприятия, а именно:

- повышение узнаваемости предприятия;
- развитие собственных торговых марок: БонАмур, Агреже, Рускон. Проведение масштабных исследований рынка и потребителей с целью повышения узнаваемости продукции на рынке и охвата большего количества потребителей;
- максимальное удовлетворение требований потребителей к качеству и безопасности продукции;
- поддержание в рабочем состоянии системы менеджмента качества, соответствующей требованиям ГОСТ ISO 9001-2011 и системы менеджмента безопасности пищевых продуктов, соответствующей требованиям МС ИСО 22000: 2005.
- дальнейшее продвижение кондитерской продукции в страны Ближнего и Дальнего Зарубежья;
- дальнейшее развитие продаж в розничные каналы сбыта;

Это определяет основные пути развития предприятия, направляет общих усилия в нужное русло, что в совокупности дает конкурентные преимущества.

Несмотря на то что на предприятии стратегическое планирование учитывает особенности всех функциональных подразделений, опирается на сильные стороны предприятия, определяет путь развития в долгосрочной перспективе, а так же есть четко поставленные маркетинговые цели, на предприятии отсутствует миссия. К такому выводу мы пришли на основании того, что она не сформулирована ни на сайте фабрики, ни в годовых отчетах предприятия.

Так же нельзя не сказать что, успешность продвижения продукции ОАО «Ламзурь» зависит от того, насколько четко марка позиционирована в сознании потребителя с помощью различных средств маркетинговых коммуникаций. Поэтому на данном этапе определяется, для кого произведена продукция и

каковы ее преимущества. Правильное определение целевой аудитории продукции и видение бренда предотвращает возможность рассеивания комплекса коммуникаций. Выбор коммуникаций в ОАО «Ламзурь» зависит от характера задачи и возникающих проблем, от группы кондитерских изделий, на которую ориентирована программа, а также этапа их жизненного цикла. Для новинок часто используются промо-акции и выставки. На стадии роста и зрелости эффективным инструментом стимулирования спроса выступает реклама. Менеджер по рекламе разрабатывает и осуществляет выбор форм и методов рекламы в СМИ (пресса, радио, телевидение, видео тексты, рекламные щиты и панели, сайт организации), а также оптимального сочетания текстового, графического, цветового и музыкального оформления. К сожалению, рассмотренные коммуникационные инструменты для торговых марок не всегда использовались ОАО «Ламзурь» в комплексе, часто не подкрепляли эмоционально друг друга. Поэтому не во всех случаях был достигнут желаемый результат. Это является отрицательной тенденцией для предприятия. Так как в данный период конкуренция в кондитерской отрасли достаточно высокая, а вероятность появления новых конкурентов все больше и больше.

Необходимость эффективной адаптации ОАО «Ламзурь» к быстро меняющейся ситуации на рынке кондитерской продукции требует объективного маркетингового анализа деятельности фабрики. Без него невозможно определение путей дальнейшего развития предприятия, а также принятие обоснованных управленческих решений в маркетинговой сфере. Необходимое исследование произведем методом SWOT-анализа. Для этого, обобщим результаты предыдущих исследований и, учитывая факторы внешней и внутренней среды, мы отразим их в соответствующей матрице, выделив сильные и слабые стороны ОАО «Ламзурь», а также возможности и угрозы внешней среды для развития фабрики (см. табл.).

#### **Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ОАО «Ламзурь»**

<p><b>Сильные стороны:</b> Составление маркетингового плана, плана дистрибуции, программ развития качества, бизнес-планов инновационных проектов, обобщенных с плановыми мероприятиями, отраженными в других плановых документах предприятия, в перспективном план. Широкий ассортимент изделий разного ценового сегмента, выпуск эксклюзивной и высококачественной продукции, высокая обновляемость ассортимента, известность брендов. Разнообразие упаковок для продукции. Широкая география сбыта и дистрибьюторская сеть благодаря развитой сбытовой политике. Эффективность управления качеством и безопасностью продукции.</p>	<p><b>Возможности:</b> Выход на новые рынки или сегменты рынка стран Ближнего и Дальнего Зарубежья. Получение благодарностей от потребителей. Появление новых маркетинговых технологий. Дальнейшее развитие собственных торговых марок. Распространение анкетирования на оптовых покупателей.</p>
<p><b>Слабые стороны:</b> Отсутствие миссии на предприятии Недостаточная доля на кондитерском рынке России. Слабая финансовая мотивация и специалистов, выполняющих маркетинговую работу. Отсутствие комплексности в использовании коммуникационных инструментов.</p>	<p><b>Угрозы:</b> Усиление конкуренции на рынке. Повышение цен на сырье и услуги. Политическая ситуация в стране. Снижение спроса со стороны потребителей.</p>

На основе данного анализа можно сказать, что ОАО «Ламзурь» достаточно успешное и конкурентоспособное предприятие. Наличие широкого ассортимента выгодно отличает ОАО «Ламзурь» от других предприятий в отрасли, у ближайших конкурентов (ОАО «АККОНД», ООО «Глобус-Продукт», Компания «АВК», ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», КФ «Конфил» Группа «Конти», КФ «Южурал-кондитер», Кондитерская корпорация «ROSHEN») он несколько ниже. Единственно, неоспоримые преимущества имеют «Объединенные кондитеры». Ассортимент производимой продукции на всех предприятиях холдинга около 3000 наименований. У всех выделенных кондитерских предприятий, сходный ценовой диапазон, схожие названия продукции и дизайн упаковки продукта, похожее качество продукта.

На основе проведенного анализа были выявлены следующие факты: отсутствует миссия организации, служба маркетинга реализует свою деятельность не достаточно эффективно, так как нет комплексности в использовании различных маркетинговых инструментов по продвижению продукции, низкая заинтересованность персонала объясняется не достаточной финансовой мотивацией. Из плюсов функционирования системы можно выделить: планирование предприятия определяется возможностями всех функциональных подразделений предприятия, проведение отраслевого и конкурентного анализа методом PEST-анализа внешней среды, оценки удовлетворенности потребителей, составление маркетингового плана, плана дистрибуции, программ развития качества, бизнес-планов инновационных проектов, обобщенных с плановыми мероприятиями, отраженными в других плановых документах предприятия, в перспективном плане ОАО «Ламзурь».



Далее нами были разработаны следующие рекомендации для предприятия ОАО «Ламзурь»,

1. Мы считаем целесообразным расширение возможностей методик исследования уровня удовлетворенности потребителей. Предприятие уже практикует один из таких методов – опрос потребителей посредством анкетирования. Необходимо расширить охват анкетированием потребителей кондитерской продукции. Дело в том, что анкета, расположенная на сайте ОАО «Ламзурь» предназначена только для конечных потребителей – рядовых покупателей. А потому считаем необходимым разработать анкету для промежуточных потребителей – оптовых покупателей. Бланк анкеты можно раздавать клиентам во время заключения договора, с предложением ответить на вопросы в свободное время, а затем отправить заполненную анкету по электронной почте. Кроме того, такую анкету можно расположить на сайте фабрики. Анкетирование промежуточных потребителей позволит выявить их уровень удовлетворенности процессом управления претензиями, что расширит практику использования методов измерений, как того требует МС ISO 10002:2004.

2. В продвижении товаров и обеспечении лояльности покупателей все большее значение получают те, нестандартные, формы маркетинговых коммуникаций, которыми обеспечиваются донесение уникального торгового предложения до конкретного потребителя. Именно этими качествами в полной мере обладают BTL-услуги. Вот на них и рекомендуем мы ОАО «Ламзурь» обратить внимание.

Основными формами маркетинговых коммуникаций в сфере BTL, которые следует использовать ОАО «Ламзурь», должны быть:

- презентация, то есть представление кондитерской продукции предприятия, ее потребительских свойств и особенностей;
- дегустация – предоставление потенциальному покупателю возможности оценить вкусовые качества продукции;
- сэмплинг – распространение образцов рекламируемых кондитерских изделий;
- премиум («подарок за покупку») – продвижение продукции с помощью специальных торговых предложений;
- конкурс – мероприятие по продвижению продукции, в ходе которого потребители должны выполнить какое-то задание, проявить некие умения или знания, чтобы выиграть приз;
- лотерея – акция, в которой победитель определяется случайным отбором; распространение рекламно-информационных материалов (раздача листовок, купонов со скидками) – специальных средств для стимулирования торговли или рекламно-оформительских средств для мест продажи, делающих более вероятным приобретение кондитерских изделий покупателями непосредственно в торговых точках.

3. Мы считаем, что актуальными для ОАО «Ламзурь» является также развитие инструментов Event-маркетинга (событийный). В частности эффект от участия в специализированных ярмарках / выставках может быть повышен за счет организации рекламы своего участия. Это предполагает проведение в рамках участия в той или иной ярмарке / выставке рекламной кампании с целью популяризации имиджа кондитерских изделий фабрики, ознакомления посетителей с их разнообразием и осведомление о расположении стенда на территории экспозиции. Конечно, реклама участия потребует от ОАО «Ламзурь» дополнительных затрат, но она позволит оказать воздействие на посетителей ярмарки / выставки с целью убедить их в необходимости включения рекламируемой продукции в их план посещения экспозиции.

4. Рекламные мероприятия должны осуществляться ОАО «Ламзурь» на всех стадиях выставочной деятельности. Так, на стадии подготовки должна проводиться предварительная реклама с упором на рекламные мероприятия и связи с общественностью. На стадии работы ярмарки или выставки упор в рекламе необходимо делать на связи с общественностью. А уже на стадии послаярмарочного или послевыставочного периода связи с общественностью должны поддерживаться «послерекламными» мероприятиями.

1) Особенно важную роль играют рекламные мероприятия на стадии подготовки, которые охватывают, во-первых, включение ОАО «Ламзурь», как предприятия – участника, в официальный каталог ярмарки / выставки. Но нужно закупать место под рекламу в выставочном каталоге нецелесообразно. Дело в том, что название фабрики и стенда обязательно будут указаны в каталоге, там же будет представлено описание выставочных образцов. К тому же, посетители выставки ограничены времени и чаще всего не занимаются подробным изучением каталога. Обычно выставочные каталоги хранят целый год в качестве справочников;

2) Во-вторых, публикация в отраслевых периодических изданиях и в экономической печати, ориентированные на «целевые группы» (журналах – «Кондитерские изделия. Чай, кофе, какао», «Кондитерские изделия. Технологии», «Кондитерское и хлебопекарное производство» и др.). Эта реклама должна быть использована таким образом, чтобы максимально побудить деловых людей посетить стенд ОАО «Ламзурь». Для этого рекламное объявление достаточно большого размера следует публиковать в тече-

ние трех последних дней перед открытием выставки / ярмарки;

3) В-третьих, использование наружной рекламы, а именно стандартного щита, установленного на дороге, ведущей к выставке или ярмарке. ОАО «Ламзурь» мы рекомендуем его установить за 2 недели до открытия и держать до конца работы выставки / ярмарки;

4) В-четвертых, рекламные мероприятия на радио и телевидении. ОАО «Ламзурь» очень важно в этом случае купить эффективное время: примыкающее к новостям деловой жизни;

5) В-пятых, использование символов ярмарки / выставки, образцами которых администрация снабжает экспонентов, на проспектах, в публикациях, на пресс-конференциях, что усилит действие рекламы и свяжет ОАО «Ламзурь» с участием в конкретном мероприятии;

5. Эффективным инструментом продвижения бренда ОАО «Ламзурь» может стать сотрудничество с кондитерским интернет-порталом CANDYNET.RU. Ежегодно аудитория портала возрастает за счет того, что налаживание деловых связей через интернет, минуя посредников, – проще, быстрее и выгоднее. Более того, портал для многих специалистов является основным источником информации о компаниях и новинках кондитерского рынка России и зарубежья;

6. Также для успешного функционирования предприятия, необходимо разработать миссию, которая будет отражать основные цели дальнейшего развития и направления деловой активности, создаст уверенность в ясности и непротиворечивости целей. Правильная формулировка миссии определяет и для сотрудников, и для внешнего общества замысел предпринимательской деятельности и формирует отличный имидж предприятия.

Таким образом, перспективы использования интегрированных маркетинговых коммуникаций в системе стратегического планирования ОАО «Ламзурь» должны быть направлены на продвижение продукции, путем расширения применения BTL-коммуникаций, Event-маркетинга и Интернет-брендинга. Для развития первого инструмента маркетинга необходимо использовать презентации, дегустации, сэмплинг, премиум, конкурс, лотерея. В рамках Event-маркетинга участие в специализированных выставках целесообразно сопровождать проведением рекламы участия. Применение Интернет-брендинга сотрудничество с кондитерским интернет-порталом.

В развитой рыночной экономике существует множество типов предприятий, но ни на одном из них нельзя обойтись без стратегических ориентиров, которые можно определить благодаря использованию маркетинга в системе стратегического планирования. Хотя экономисты выделяют различные пути повышения эффективности фирмы, на наш взгляд, именно стратегическое планирование, которое базируется на стратегии маркетинга помогает предприятию повысить эффективность, а, следовательно, и обеспечить прибыльность деятельности в долгосрочной перспективе.

#### Список литературы:

1. Агларова Е.Г. Методологические основы маркетинговых исследований / Е. Г. Агларова, Е.А.Косинова// Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 8-2. 275 с.
2. Бубнов Г. Г. Стратегическое планирование как важнейшая функция управления / Г. Г. Бубнов, А. В. Паутова, В. И. Золотарев // [Транспортное дело России](#). 2011. № 7. С. 24–26.
3. ОАО «Ламзурь». [Электронный ресурс] / Официальный сайт. URL: <http://www.lamzur.ru>.
4. Окунева А. В. Стратегическое планирование деятельности промышленных предприятий / А. В. Окунева // [Известия Московского государственного технического университета МАМИ](#). 2013. том 5. № 1 (15). С. 310–315.

#### MARKETING IN THE SYSTEM OF STRATEGIC PLANNING OF THE ENTERPRISE «LAMZOUR»

**Cherkasova Oksana Vasilievna, Ph.D. in Economics Assistant Professor**

**E-mail: [cherov2007@yandex.ru](mailto:cherov2007@yandex.ru)**

**Kireeva Alyona Sergeevna, student**

**E-mail: [alena.pruitskova@mail](mailto:alena.pruitskova@mail)**

**Baychurina Alina Ildanovna, student**

**Ogarev Mordovia State University,**

**430005, Saransk, Bolshevistskaya st., 68**

**E-mail: [alina.baychurina@mail](mailto:alina.baychurina@mail)**

In this article the marketing in the system of the strategic planning in the enterprise "Lamzour" was examined. The effectiveness of the planning system of the enterprise was analysed. The main problems were found, as well as their solution.

#### **Keywords:**

marketing, strategic planning, production, competitors, quality.

## ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВПАО «РЕМСТРОЙ»

Черкасова Оксана Васильевна, к.э.н., доцент  
Электронный адрес: [cherov2007@yandex.ru](mailto:cherov2007@yandex.ru)

Киреева Алена Сергеевна, студент  
Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва,  
430005, г. Саранск, ул. Большевистская, 68  
Электронный адрес: [alena.pruitskova@mail](mailto:alena.pruitskova@mail)

В данной статье рассмотрены основные проблемы, связанные с организацией маркетинговой деятельности строительного предприятия ПАО «Ремстрой». Разработаны рекомендации по созданию маркетинговой службы на предприятии и описаны основные преимущества от внедрения разработанных предложений.

### *Ключевые слова:*

маркетинг, продвижение, качество, конкуренция, анализ, совершенствование, обеспечение.

Проблема организации маркетинговой деятельности является весьма серьезной, так как многие предприятия не имеют оптимальной системы организации маркетинга. За последние десятилетия российская экономика изменилась в корне. В настоящее время ни одна организация в системе рыночных отношений не может нормально функционировать и развиваться без полноценной маркетинговой службы на предприятии. Нужно отметить, что создание территориальных, отраслевых рынков во многом усложняет работу многих экономических субъектов, в том числе и строительных предприятий. Маркетинговая деятельность, как процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке экономическими субъектами, обуславливает необходимость обеспечения отечественными строительными предприятиями лучших возможностей производства и сбыта своей продукции, услуг. В этой связи требуется разработка адекватных рыночным отношениям проектов совершенствования маркетинговой деятельности организации с использованием методов маркетинга, взаимно сочетающего новейшие формы маркетинговой стратегии качества и цены товаров, услуг, обслуживания потребителей, сроков исполнения заказов, технологии формирования имиджа и позиционирования, и других мер, обеспечивающих улучшения положения предприятия на рынке.

В данный момент, несмотря на имеющиеся данные, очень сложно реализовать единый подход по совершенствованию организации маркетинговой деятельности предприятия, обеспечить эффективную работу в данной сфере, а также выбрать наиболее эффективный комплекс маркетинговых мероприятий с учетом специфики того или иного предприятия.

В настоящее время многие современные российские компании имеют проблемы, связанные с организацией маркетинговой деятельности. Не исключением стала и современная строительная компания, которая осуществляет весь комплекс строительных работ на территории Республики Мордовия - «ПАО Ремстрой».

ПАО «Ремстрой» г. Саранск на протяжении многих лет действует на строительном рынке Республики Мордовия и неизменно подтверждает репутацию конкурентоспособного, надежного партнера. Высокое качество, низкая цена, профессионализм, новизна идей, индивидуальный подход к каждому клиенту – ориентиры ПАО «Ремстрой».[1]

Отличительными чертами работы ПАО Ремстрой являются:

- гарантия на все виды работ;
- гарантированное качественное и надежное выполнение работ;
- использование экологически чистых материалов;
- качественные столярные изделия;
- неизменная цена после заключения договора;
- фиксируемый срок сдачи объекта.

Несмотря на все положительные стороны, нельзя не отметить тот факт, что в рассматриваемой организации отсутствует отдел маркетинга. Данные выводы можно сделать исходя из анализа организационной структуры предприятия (рисунок 1).



Рис. 1. Организационная структура ПАО «Ремстрой»

Поскольку служба маркетинга на предприятии отсутствует, это значит, что не выполняются основные функции, которыми должны заниматься специалисты маркетингового подразделения на предприятии, такие как: качественный анализ рынка, изучение запросов потребителей, предложения по разработки инновационных продуктов и услуг, а также продвижение услуг за счет использования различных маркетинговых инструментов, что в совокупности позволяет организации достичь конкурентных преимуществ и выжить в условиях жесткой конкурентной борьбы.

В то время как, конкурентная борьба в строительной отрасли с каждым днем значительно увеличивается, а это значит, что удерживать свои позиции становится гораздо сложнее, что требует незамедлительных действий связанных с продвижением своей продукции и услуг, привлечение новых клиентов и завоевание конкурентных преимуществ.

Основными конкурентами ПАО «Ремстрой» являются: ОАО «Саранскстройзаказчик», ОАО Трест «Мордовпромстрой» и ЗАО Домострой. Что - бы лучше понять какие достоинства и недостатки имеет ПАО «Ремстрой» по сравнению своими конкурентами проведем сравнительный анализ ключевых факторов определяющих успех предприятий на рынке строительных услуг (таблица 1).

Таблица 1

#### Сравнительный анализ ключевых факторов успеха строительных предприятий

Критерий оценки	Предприятия на рынке строительных услуг			
	ПАО «Ремстрой»	ОАО «Саранскстройзаказчик»	ОАО Трест «Мордовпромстрой»	ЗАО «Домострой»
Качество оказываемых услуг	Высокое	Высокое	Высокое	Высокое
Ассортимент оказываемых услуг	Широкий	Широкий	Широкий	Узкий
Квалификация персонала	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая
Репутация на рынке	Хорошая	Хорошая	Хорошая	Хорошая
Уровень технической оснащенности	Высокий	Высокий	Высокий	Высокий
Наличие маркетинговой службы	Отсутствует	Имеется	Имеется	Имеется
Качество анализа рынка	Низкое	Высокое	Высокое	Среднее
Эффективность продвижения услуг	Низкая	Высокая	Высокая	Средняя
Зависимость от покупателей	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая

Исходя, из проведенного анализа можно отметить, что данные компании функционируют на рынке строительных услуг в Мордовии, достаточно продолжительное время, каждая из них гарантирует высокое качество оказываемых услуг, так же данные предприятия успели зарекомендовать себя с наилучшей стороны и прочно удерживают свои позиции на рынке. Квалификация персонала и уровень технической оснащенности предприятия имеют высокий показатель. Говоря, о конкурентах предприятия ПАО «Ремстрой» нельзя не отметить тот факт, что в данных компаниях присутствует служба маркетинга, которая проводит грамотный анализ рынка, активно используют различные инструменты маркетинга по продвижению предоставляемых услуг. Например, инструменты интернет-брендинга. Так, например официальный сайт ПАО «Ремстрой» очевидно, уступает своим конкурентам.

там, а именно в оформлении сайта, насыщенности информации, а так же различных рубриках, которые могли бы заинтересовать посетителей, что в дальнейшем определило бы их выбор. Нельзя не отметить, так же то, что в программе продвижения конкурирующих компаний активно используется печатная реклама (листочки), что повышает узнаваемость предприятий, а так же увеличивает возможность получения новых потенциальных клиентов, что увеличит возможные территории сбыта, а так же повлечет увеличение прибыли организаций. Данные факторы играют не пользу ПАО «Ремстрой», а в последнее время, в связи с масштабными строительными проектами в республике Мордовия, появляются новые строительные компании, что еще больше накаляет уровень конкуренции в строительной отрасли.

Чтобы понять, как действовать в условиях нарастающей конкуренции для начала необходимо провести комплексный анализ деятельности компании и изучить ее сильные и слабые стороны, а так же открывающиеся возможности и угрозы, что позволит сосредоточить усилия на наиболее важных задачах организации (табл. 2).

Таблица 2

**Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ПАО «Ремстрой»**

<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Обучение и квалификация персонала</li> <li>2.Высокий уровень технической оснащенности</li> <li>3.Высокое качество и ассортимент оказываемых услуг</li> <li>4.Имидж предприятия</li> <li>5.Репутация на рынке</li> <li>6.Финансовая устойчивость</li> <li>7.Ценовая политика</li> <li>8.Объем продаж</li> <li>9.Ориентация на потребителя</li> </ol>	<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Мотивация и стимулирование персонала</li> <li>2.Текущая кадров</li> <li>3.Неэффективная и не многочисленная реклама</li> <li>4.Низкая роль маркетинга на предприятии.</li> <li>5.Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия</li> <li>6. Сильная зависимость от международных факторов воздействия</li> </ol>
<p><b>Внешние угрозы предприятию:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Растущее конкурентное давление</li> <li>2.Возможность появления новых конкурентов</li> <li>3. Сезонные колебания</li> </ol>	<p><b>Внешние возможности предприятия:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выход на новый рынок, расширение сферы деятельности.</li> <li>2. Совершенствование качества и повышение скорости обслуживания клиентов</li> </ol>

В ходе проведенного анализа становится понятно, что ПАО «Ремстрой» достаточно сильное и устойчивое предприятие, которое, опираясь на свои достоинства, может выйти на новые рынки и нормально там функционировать и развивается.

Но также нужно отметить что, несмотря на все плюсы, имеются и минусы, которые нельзя ставить без внимания, а именно: рост конкурентов предприятия, отсутствие маркетинговой стратегии развития предприятия, что непосредственно ослабляет конкурентные позиции предприятия.

Это говорит о том что, организации нужно совершенствование своей деятельности, которое направленно на устранение выявленных проблем.

Главная цель – создание отдела маркетинга, формирование маркетинговой стратегии на предприятии, что в совокупности позволит: проводить качественный анализ рынка, быть в курсе изменения запросов потребителей, увеличить долю рынка, а так же снизить неопределенность при принятии управленческих решений. В связи с этим следует внести изменения в организационную структуру предприятия. Во-первых, назначит директора маркетингового отдела, который будет координировать работу сотрудников, определять ряд основных задач маркетингового подразделения, а так же проводить функцию контроля. В состав маркетингового отдела необходимо включить специалиста по маркетинговым исследованиям, который будет проводить грамотный анализ рынка, а так же различные исследования необходимые для успешного функционирования предприятия. Специалиста по планированию и прогнозированию, который будет планировать маркетинговую деятельность предприятия на основе проведенных исследований, внутренних возможностей предприятия и других фактов, а так же составлять прогнозы относительно функционирования компании, открывающихся перед ней возможностей либо угроз. Специалиста по контролю и мониторингу, который будет осуществлять систематическое и плановое наблюдение за состоянием рынка с целью его оценки, изучения трендов (тенденций), исследования конкурентной среды, так как маркетинговый мониторинг необходим для эффективного ведения бизнеса. Специалиста по связям с общественностью, который будет создавать определенный имидж предприятия, разрабатывать рекламу и другие средства продвижения организации, а также осуществлять непосредственное взаимодействие с потребителями. Специалиста по внутренним коммуникациям, которые будут осуществлять связь с другими функциональными под-

разделениями предприятия, что позволит согласовывать работу маркетингового отдела с другими подразделениями организации (рис. 2).



Рис. 2. Рекомендуемая организационная структура маркетингового отдела ПАО «Ремстрой»

При создании отдела маркетинга необходимо определить тот ряд задач, на который данный отдел будет прикладывать основные усилия в исследуемой организации (табл. 3).

Таблица 3

### Основные функции и задачи отдела маркетинга в ПАО «Ремстрой»

Функции	Задачи
Формирование рыночной стратегии предприятия	Анализ и прогнозирование потребностей потребителей Анализ и прогнозирование конъюнктуры рынка Анализ и прогнозирование факторов конкурентного преимущества предприятия
Реклама товара и стимулирование сбыта	Определение целей рекламы Определение методов, правил и средств рекламы Организация стимулирования сбыта товаров
Обеспечение маркетинговых исследований	Разработка и совершенствование структуры отдела маркетинга предприятия Информационное обеспечение и создание нормативной базы маркетинговых исследований Обеспечение внутренних и внешних связей отдела маркетинга предприятия

Попытаемся обосновать все плюсы от возможной реализации создания маркетингового отдела на предприятии и выполнение предложенных функций и задач. Так, разработка предлагаемым отделом маркетинга рыночной стратегии предприятия существенным образом снизит риски в деятельности организации. Анализ и прогнозирование потребностей потребителей - позволит ориентировать свою деятельность на запросы потребителей, совершенствовать свою продукцию и услуги с учетом происходящих изменений, а значит повысить объемы продаж, не потерять базу существующих клиентов, получить возможность привлечения новых клиентов, а так же возможное расширение рынка.

Анализ и прогнозирование конъюнктуры рынка-позволит предприятию быть в курсе экономических ситуаций на рынке, подстроиться под изменения связанных с колебанием курса валюты, повышение цен на сырье, а так же учитывать ряд других немало важных изменений и ориентировать свою деятельность с учетом данных тенденций.

Анализ и прогнозирование факторов конкурентного преимущества предприятия - позволит определить свое конкурентное положение на рынке, сравнить относительно с положение конкурентов, что впоследствии позволит направить усилия на укрепление своих позиций на рынке, выиграть конкурентную борьбу, а так же выжить в условиях нарастающей конкурентной борьбы.

Функции, связанные с рекламой товара и стимулирование сбыта направлены на решение таких задач как: определение целей рекламы - что позволит достичь определенных целей организации в той или иной период, качественно воздействовать на целевую аудиторию потребителей, повысит узнаваемость данного предприятия. Определение методов, правил и средств рекламы - позволит выбрать наиболее эффективный канал продвижения продукции, что возможно повысит спрос на товары и услуги, а так же позволит расширить базу клиентов, за счет появления новых.

Организация стимулирования сбыта товаров - направлена на увеличение прибыли организации за счет максимизации продаж.

Обеспечение маркетинговых исследований позволит быть в курсе основных изменений во внешней среде, изменений во вкусах и предпочтениях потребителей, новшеств в сфере НТП, так же маркетинговые исследования помогут сделать выбор в пользу более выгодных сегментов сбыта своей продукции и услуг. Все это в совокупности позволит постоянно совершенствовать деятельность предприятия, обеспечивать необходимой базой информации, а так же предлагать наиболее реальные



и эффективные предложения по изменению деятельности предприятия с учетом согласованности внешних и внутренних факторов.

Таким образом, создание маркетингового отдела, во многом снизит риски предприятия, позволит быть всегда в курсе происходящих изменений во внешней среде, ориентировать свою деятельность на потребителя, с учетом их постоянно меняющихся вкусов и предпочтений, укрепить свои конкурентные позиции, повысить объемы продаж, увеличить географию сбыта продукции и услуг, выбрать наиболее выгодный сегмент сбыта продукции и услуг, а так же повысить узнаваемость данного предприятия среди клиентов.

#### Список литературы

1. ПАО «Ремстрой».[Электронный ресурс] / Официальный сайт. URL: <http://remstroyrm.ru>.
2. Михалева Е. П. Маркетинг: конспект лекций / Е. П. Михалева. М.: Юрайт, 2010. 224 с.
3. Шестов А. Эффективность применения SWOT-анализа на предприятии / А. Шестов // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2013. № 1. С. 51–55.
4. BusinessTuning. Официальный сайт. URL: <http://www.businesstuning.ru/pm/80-swot-analiz-chto-eto-metodika-provedeniya-swot-analiza.html>

#### MAIN PROBLEMS OF THE ORGANIZATION OF MARKETING ACTIVITY IN PUBLIC COMPANY «REMSTROY»

**Cherkasova Oksana Vasilievna, Ph.D. in Economics Assistant Professor**

**E-mail: [cherov2007@yandex.ru](mailto:cherov2007@yandex.ru)**

**Kireeva Alyona Sergeevna, student**  
**OgarevMordovia State University,**  
**430005, Saransk, Bolshevistskaya st., 68**  
**E-mail: [alena.prujskova@mail](mailto:alena.prujskova@mail)**

In this article the main problems connected with the organization of marketing activity on the building contractor Public company “Remstroy” are explored. The recommendations on the creation of marketing service on the enterprise are developed and, also, the main advantages of the promotion of these recommendations.

#### **Keywords:**

marketing, promotion, quality, competition, analysis, rationalization, supplying.

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Черкасова Оксана Васильевна, к.э.н., доцент  
Электронный адрес: [cherov2007@yandex.ru](mailto:cherov2007@yandex.ru)

Поелуева Елена Вячеславовна, студент  
Электронный адрес: [lena.poelueva@mail.ru](mailto:lena.poelueva@mail.ru)

Солдаткина Ирина Андреевна, студент  
Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва,  
430005, г. Саранск, ул. Большевикская, 68  
Электронный адрес: [soldatkina93ira@icloud.com](mailto:soldatkina93ira@icloud.com)

В статье рассматривается стратегическое планирование деятельности ОАО АКБ «АКТИВ БАНК», позволяющее организации достигать финансовой устойчивости в условиях нестабильной внешней среды. Внедрение современных подходов к реализации стратегического планирования помогут устранить ряд серьезных недостатков, связанных с организацией стратегического планирования в ОАО АКБ «АКТИВ БАНК», таких как повторяемость, рутинность, избыточность, формальность. Помимо этого, удастся добиться наилучших результатов при решении задач стратегического планирования.

### *Ключевые слова:*

банк, стратегическое планирование, процесс, этапы, миссия, цель, стратегия, подход.

Деятельность хозяйствующих субъектов в условиях рыночной экономики непосредственно связана с потребностью в обеспечении планомерности функционирования и развития, что может быть обеспечено системой планирования, в которую, наряду с текущими, краткосрочными и долгосрочными планами, входит и стратегическое планирование, направленное на эффективное использование ресурсов и адаптацию предприятий к изменяющейся внешней среде.

Конкурентоспособность банка в значительной мере зависит от правильности выбранной стратегии, ее реализации, следовательно, от эффективной работы менеджеров в области стратегического планирования. Поэтому в современных условиях развития российской экономики одной из актуальных проблем прикладного характера на предприятиях банковской сферы становится разработка методологических и методических основ стратегического планирования и их совершенствование.

Особенно актуальность стратегического планирования и его недостаточного применения в организациях возрастает в периоды финансовых кризисов, когда в условиях высокой рискованности рыночной среды оно позволяет найти резервы роста прибыльности банковской деятельности, выбрать рациональный вариант размещения ресурсов, оценить и проконтролировать риски, обеспечив тем самым банку финансовую устойчивость.

Экономическую сущность данной категории ученые раскрывают с разных позиций, трактуя ее как процесс, вид управленческой деятельности и комплекс инструментов (табл. 1).

Таблица 1

**Современные трактовки понятия «стратегическое планирование»**

Авторы	Определение
Н.С. Меркулов [3]	процесс разработки альтернативных стратегий управления организацией (в области маркетинга, управления ресурсами и рисками, организации деятельности персонала), обеспечивающих достижение ее целей, согласованных с требованиями рынка и внутренним потенциалом кредитной организации
В.С. Краюшкин [2, с. 76]	вид управленческой деятельности, состоящий в разработке стратегических решений, предусматривающих выдвижение таких целей и задач поведения объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к условиям внешней среды
О.Н. Алферина Т.В. Тюрькина [1, с. 12]	комплекс средств и методов, обеспечивающих адаптацию предприятий к рыночным условиям хозяйствования



Обобщив рассмотренные определения, можно прийти к выводу, что их объединяет односторонний подход к сущности стратегического планирования, который не учитывает другие существующие точки зрения. Мы считаем необходимым использовать комплексный подход, определяя стратегическое планирование деятельности банка, как технологию банковского менеджмента, основанную на принятии управленческих решений по выдвижению стратегических целей и задач, соответствующих имеющимся ресурсам, выбору инструментов по их достижению, реализация которых обеспечит стабильное развитие банка на долгосрочную перспективу в условиях постоянно изменяющейся рыночной обстановки и правил государственного регулирования. Такое определение считаем наиболее приемлемым, поскольку оно объединяет в себе все представленные в таблице 1.1 подходы. При этом цель стратегического планирования состоит во внедрении и развитии новых направлений деятельности и банковских продуктов, способствующих росту объема операций, приумножению доходов и увеличению рыночной стоимости акций [4, с. 66].

Стратегическое планирование является важным элементом деятельности ОАО АКБ «АКТИВ БАНК». Предприятие позиционируется на рынке как универсальная кредитная организация. Все годы своей работы он являлся достойным примером единства лучших банковских традиций и передовых технологий, взвешенности проводимой политики и стремления к постоянному совершенствованию, развитию, внедрению новейших методов обслуживания клиентов.

Высоких результатов деятельности ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» удалось достичь благодаря должному уровню организации стратегического планирования. В этом процессе участвуют все топ-менеджеры и высшие органы управления банком (Совет директоров, Правление, Президент банка и Общее собрание акционеров). Субъекты стратегического планирования, оказывающие на него самое большое влияние представлены в таблице 2.

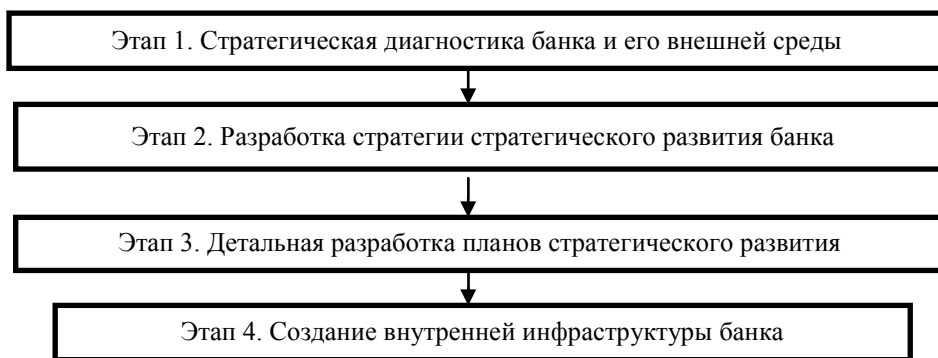
Таблица 2

**Сферы ответственности субъектов стратегического планирования  
ОАО АКБ «АКТИВ БАНК»**

<b>Ответственные лица</b>	<b>Обязанности</b>
Совет директоров	определение приоритетных направлений деятельности банка и политики в различных областях деятельности, утверждение стратегии развития банка и политик по отдельным направлениям, составление Отчета о результатах развития банка
Президент банка	утверждение приоритетных направлений развития, отчетов об исполнении стратегических планов, бюджетов, прогнозов; внутрибанковских нормативных документов, регламентирующих процесс стратегического планирования
Правление банка	контроль за реализацией процесса стратегического планирования и достижением стратегических целей
Общее собрание акционеров	определение стратегических целей деятельности банка, путей их достижения; разработка и утверждение дивидендной политики банка
Комитеты банка – кредитный инвестиционный, по рискам, банковским продуктам	разработка и контроль за реализацией финансовой стратегии банка, а именно, ее составляющих: кредитной, депозитной, процентной, фондовой политик, политики управления рисками, обеспечения текущей ликвидности
Служба внутреннего контроля	мониторинг принимаемого на себя банком регуляторного риска и поддержание его на уровне, определенном банком в соответствии с собственными стратегическими задачами
IT-комитет, Начальники Отдела автоматизации банковских работ и Сектора защиты информационных технологий и банковской тайны	разработка стратегии обеспечения информационной безопасности банка и контроль за ее реализацией другими подразделениями банка – Юридическим отделом, Отделом кадров
Начальник Отдела кадров	разработка и организация реализации кадровой стратегии банка
Начальники Отдела маркетинга	разработка и организация реализации маркетинговой стратегии банка, проведение маркетинговых исследований
Начальник Сектора депозитных операций	организация реализации депозитной политики и процентной политики
Начальник Отдела ценных бумаг	организация реализации фондовой политики
Начальник Кредитного отдела	организация реализации кредитной политики
Начальник Управления Рисков	организация реализации политики обеспечения текущей ликвидности и процентной политики

Между всеми руководителями подразделений и высшими органами управления банка налажено четкое взаимодействие, обеспечивающее не только эффективность стратегического планирования, но и процесса функционирования банка в качестве целостной системы. Все структурные подразделения ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» объединены линейно-функциональными связями в единой организационной структуре. Такая оргструктура позволяет банку сохранять высокую компетентность специалистов, отвечающих за стратегическое планирование, обеспечить их специализацию на выполнении данной функции управления, ликвидировать дублирование обязанностей в вопросах стратегического планирования.

Весь действующий процесс стратегического планирования в ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» можно представить в виде последовательности управленческих действий, который состоит из нескольких этапов (рис. 1).



Процесс стратегического планирования в ОАО АКБ «АКТИВ БАНК»

Этап 1. Стратегическая диагностика банка и его внешней среды. Исследуются возможные сценарии развития ситуации в Республике Мордовия и стране, определяются и анализируются ключевые тренды, которые, как ожидается, будут оказывать значимое влияние на развитие банковской отрасли. Оценивается положение банка в отрасли, его конкурентные преимущества, осуществляется идентификация рисков, связанных с деятельностью банков и оценка их существенности. В частности, на протяжении 2010-2014 гг. банком были выделены следующие существенные виды риска: кредитный риск (в том числе риск концентрации), риски операций на финансовых рынках, процентный риск, риск ликвидности, операционный риск, правовой риск, риск потери деловой репутации, стратегический риск. А в числе факторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность банка, выявлены: замедление экономического роста и сохранение высокой волатильности финансовых рынков, изменение стоимости привлечения средств, ужесточение требований к капиталу банковских учреждений регулятором.

Этап 2. Разработка стратегии стратегического развития банка. Каждые 5 лет в ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» разрабатывается стратегия развития. Последняя утверждена Советом директоров в феврале 2013 г. на период 3 года и направлена на обеспечение долгосрочного эффективного и динамичного развития банка как современного финансового института. В разработке стратегии принимали участие руководители всех структурных подразделений банка, осуществляющих банковские операции, контроль и управление банковскими рисками.

Стратегическим приоритетом (миссией) ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» определено высокое качество взаимоотношений с клиентами на основе ценностных ориентиров – законности, надежности, доверия, порядочности; а основной целью работы – проведение гибкой стратегии, позволяющей учредителям и вкладчикам банка сохранить вложенные средства и получать на них устойчивый доход адекватный уровню риска инвестиций. В качестве стратегических целей обозначены: повышение капитализации банка; расширение спектра услуг, внедрение новых программ кредитования, новых видов вкладов, учитывающих как потребности различных клиентских сегментов, так и рыночную конъюнктуру; развитие инфраструктуры, укрепление конкурентных позиций на банковском рынке; совершенствование системы управления рисками; усовершенствование технологии комплексного обслуживания клиентов; оптимизация бизнес-процессов, сокращение издержек на содержание инфраструктуры.

Приоритетными, с точки зрения стратегии ОАО АКБ «АКТИВ БАНК», выбраны те направления банковского бизнеса, которые обеспечивают устойчивое развитие за счет получения им стабильных доходов в целях его дальнейшей капитализации, и одновременно позволяют наиболее полно

удовлетворять потребности корпоративных и частных клиентов в банковских услугах самого высокого качества. В складывающихся внешних условиях эти меры позволяют банку удержать лидирующие позиции в банковском секторе региона, укрепляя имеющиеся и формируя новые конкурентные преимущества.

Этап 3. Детальная разработка планов стратегического развития: определяются ключевые направления развития; определяется состав продуктов услуг для целевых клиентских групп и каналы продаж; ставятся цели по основным направлениям (таблица 3); разрабатываются планы стратегического развития банка по данным направлениям.

Таблица 3

**Ключевые направления развития ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» и целевые ориентиры по ним**

Ключевые направления	Цели по ключевым направлениям и пути их достижения
Повышение капитализации банка	Наращивание собственных средств банка посредством увеличения уставного капитала, как за счёт капитализации прибыли, так и за счёт собственных средств акционеров банка
Укрепление конкурентных позиций на банковских рынках Республики Мордовия и Ульяновской области	<p>Расширение ресурсной базы за счет привлечения средств юридических лиц, повышение их доли в совокупных пассивах банка, увеличения средств населения на текущих счетах с использованием банковских карт</p> <p>Развитие активных операций банка путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– повышения качества кредитного портфеля через усиление залогового обеспечения, расширение отраслевой диверсификации заёмщиков;</li> <li>– развития розничного бизнеса и повышение его доли в кредитном портфеле банка;</li> <li>– предложения новых кредитных продуктов, в том числе на базе банковских карт;</li> <li>– открытия дополнительных точек продаж, в т.ч. в торговых сетях и на крупных предприятиях РМ;</li> <li>– реализации умеренно-консервативной политики при формировании портфеля ценных бумаг: предпочтение бумагам первоклассного качества (государственным ценным бумагам и обязательствам других высокорейтинговых российских эмитентов преимущественно первого и второго эшелонов российского рынка акций)</li> </ul> <p>Совершенствование клиентской политики путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– развития взаимовыгодного сотрудничества с действующими клиентами, а также активного привлечения новых клиентов;</li> <li>– осуществления комплексного обслуживания клиентов, обеспечения максимального комфорта клиентов при взаимодействии;</li> <li>– дальнейшего развития структурных подразделений банка с учётом территориальной приближенности к существующим и потенциальным клиентам.</li> </ul>
Улучшение качественных показателей развития	<p>Максимально полное и оперативное удовлетворение потребностей клиентов в высококачественных банковских продуктах и услугах путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– внедрения новых стандартов качества обслуживания клиентов банка и постоянного контроля за их соблюдением;</li> <li>– повышения скорости обслуживания клиентов по всем банковским продуктам за счет совершенствования технологических процессов, обновления технической базы банка и сокращения времени принятия решений;</li> </ul> <p>Совершенствование системы управления рисками путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– идентификации, оценки и управления размером и концентрацией рисков, возникающих в процессе деятельности банка;</li> <li>– обеспечения оптимального соотношения рентабельности, ликвидности и надежности;</li> <li>– использования подходов, предусмотренных Базельским соглашением по оценке достаточности капитала.</li> </ul> <p>Соответствие мировым стандартам автоматизации и информационной безопасности банковской деятельности путем совершенствования ИТ – платформы и инфраструктуры</p> <p>Оптимизация бизнес – процессов путем обеспечения максимально полной и своевременной информационной поддержки текущих и новых бизнес-процессов и операций банка</p>
Повышение эффективности финансовых результатов	<p>Увеличение объёма прибыли, повышение основных показателей эффективности путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечения эффективного использования имеющихся финансовых ресурсов и рентабельности работающих активов;</li> <li>– освоения новых видов операций с целью диверсификации источников доходов;</li> <li>– оптимизации расходов посредством совершенствования системы бюджетирования и управленческого учета, улучшения механизмов оценки бизнес-показателей всех подразделений банка и экономической эффективности реализации внутрибанковских проектов</li> </ul>

Этап 4. Создание внутренней инфраструктуры. В ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» приняты решения в отношении эффективных методов мотивации сотрудников, оптимизации бизнес-процессов и

IT-стратегии банка. В частности, оплата труда сотрудников определяется в зависимости от оценки ее соответствия стратегии банка, характеру и масштабу совершаемых операций, результатам его деятельности, уровню и сочетанию принимаемых рисков. В итоге создан прозрачный и доступный механизм контроля за оплатой труда членов исполнительных органов, а также иных работников, принимающих риски, а также работников подразделений, осуществляющих внутренний контроль и управление рисками банка.

IT-стратегии ОАО АКБ «АКТИВ БАНК», то есть стратегия в части противодействия угрозам в информационной сфере состоит в сбалансированном применении защитных мер различной природы: от мер на уровне бизнеса банка, до специализированных мер информационной безопасности, основанных на оценке рисков информационной безопасности. Стратегия, наряду с прочим, включает следование требованиям стандартов Банка России по информационной безопасности из комплекса стандартов СТО БР ИББС, в том числе и требованиям стандарта СТО БР ИББС 1.0 «Обеспечение информационной безопасности организаций банковской системы РФ. Общие положения».

Этап 5. Разработка операционных планов и внедрение стратегии: разрабатываются операционные планы по основным видам деятельности банка; подготавливаются решения по связи процессов операционного и стратегического планирования, а также мониторингу процесса реализации стратегических планов банка. Для предотвращения убытков, вызванных недостаточной проработкой решений, определяющих стратегию деятельности и развития ОАО АКБ «АКТИВ БАНК», неправильного или недостаточно обоснованного определения перспективных направлений деятельности, в которых банк может достичь преимуществ перед конкурентами, банком принимается стратегический план развития. Проводится постоянный контроль и мониторинг политической, экономической и финансовой ситуации в стране и в регионе с целью возможной корректировки и оперативного изменения планируемых показателей. Цели и задачи стратегии интегрируются в систему управления эффективностью деятельности руководителей. Задачи синхронизируются между подразделениями и руководителями, что обеспечивает их общую заинтересованность в достижении целей. Ежегодно корректируется с точки зрения финансовых, материальных и технологических ресурсов план мероприятий для выполнения заявленных стратегических инициатив.

Все этапы подчинены идее обеспечения высокого качества взаимоотношений с клиентами и проведения гибкой стратегии, позволяющей учредителям и вкладчикам банка сохранить вложенные средства и получать на них устойчивый доход адекватный уровню риска инвестиций.

В основе организации стратегического планирования в ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» положен ставший уже традиционным функциональный подход. Однако использование только его не позволяет банку в полной мере использовать преимущества стратегического планирования. Мы считаем, что улучшит ситуацию внедрение в практику планирования проектных и процессных технологий. Их применение, наряду с функциональным подходом, позволит достигнуть всех стратегических целей с максимальной эффективностью и наименьшими затратами.

Проектный подход к организации процесса стратегического планирования в ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» предполагает внедрение управления проектами, каждый из которых будет направлен на выполнение конкретной стратегической цели и даст запланированный синергетический эффект. Такие мероприятия, как выход на новый рынок, введение нового банковского продукта, разработка новой управленческой структуры и аналогичные им, планируются и реализуются в виде инвестиционных или организационных проектов. Портфель проектов в целом обеспечит выполнение всех стратегических целей, заложенных в стратегическом плане. Но после утверждения стратегии каждый проект должен проходить дополнительную проработку на предмет соответствия изменившимся внешним условиям и, в случае положительного решения, приниматься к исполнению. При этом ответственные лица смогут вносить проекты в оперативный план в сфере своей ответственности.

Между тем, сама разработка стратегии рыночного поведения ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» формально должна осуществляться в виде проекта. Для этого следует разрабатывать устав и план проекта, определять цели и задачи, временной план-график. Затем, после проведения организации работ и подбора специалистов должна быть сформирована проектная команда. Конечным продуктом такого проекта будет планово-отчетная документация. А после сдачи конечного продукта заказчику, например совету директоров, уже может быть непосредственно начат процесс оперативного планирования и составления бюджета на год, первый в стратегическом плане.

Методология проектного управления поможет устранить ряд серьезных недостатков, связанных с организацией стратегического планирования в ОАО АКБ «АКТИВ БАНК», таких как повторяемость, рутинность, избыточность, формальность, что демотивирует его участников. Помимо этого, при правильной организации работы проектной команды руководителей и специалистов, которые

сообща оценивают альтернативы развития банка, вырабатывают стратегические цели и мероприятия по их достижению, удастся добиться наилучших результатов при решении задач стратегического планирования. При этом нет необходимости в содержании большого штата плановиков, а руководители разного уровня организационной иерархии ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» окажутся вовлеченными в процесс стратегического планирования. Кроме того, совместная работа руководителей и специалистов над самыми важными в банке вопросами позволит улучшить корпоративную культуру, развить взаимодействие, усилить мотивацию и ответственность.

Проектный подход будет способствовать созданию творческой обстановки в проектной команде и условий для стратегического мышления, в итоге взаимодействие между руководителями разного уровня, руководителями и специалистами примет творческий характер. Для этого важно, чтобы степень формализма в их отношениях была предельно низкой. Соответственно, внутренние коммуникации в ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» должны быть горизонтальными, функциональными или сетевыми, характер контроля – свободным, ориентированным на выполнение целей и планов, а оценка деятельности проектной команды – направленной на выполнение целей.

Вовлечение руководителей ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» в процесс стратегического планирования в рамках проектного подхода не означает, что они будут являться простыми исполнителями. Каждый руководитель должен иметь свою сферу ответственности и полномочий за разработку и реализацию целей, проектов или программ. Здесь важен принцип: тот, кто руководит направлением, подразделением или проектом, должен отвечать за оценку состояния дел, определение целей и разработку мероприятий по их достижению.

Параллельно с функциональным и проектным подходами к организации стратегического планирования в ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» необходимо применять процессный подход. В этом случае, стратегическое планирование должно рассматриваться как процесс, состоящий из набора функций, а его организация должна осуществляться на основе построения сети взаимосвязанных бизнес-процессов, выполнение которых ориентировано на результат, ожидаемый по достижению стратегической цели. Различия между функциональным и процессным подходами представлены в табл. 4.

Таблица 4

#### **Отличительные особенности функционального и процессного подходов в стратегическом планировании банка**

<b>Характерный признак</b>	<b>Функциональный подход</b>	<b>Процессный подход</b>
Субъект планирования	высшее руководство	высшее руководство, владельцы процессов
Объект планирования	финансовая и маркетинговая деятельность, риски, технологии, персонал, безопасность	бизнес-процесс, сеть бизнес-процессов, потоки
Функции субъектов планирования	за каждым субъектом закреплен ряд функций, описана область ответственности, сформулированы критерии успешной и неуспешной деятельности	каждый субъект обеспечивает выполнение конкретных бизнес-процессов, в которых он участвует, обязанности, область ответственности, критерии успешной деятельности для каждого субъекта сформулированы и имеют смысл лишь в контексте конкретного бизнес-процесса
Горизонтальные связи	слабые	сильные
Вертикальные связи	сильные	слабые
Ответственность субъекта планирования	отвечает в целом за результат всего бизнес-процесса	отвечает за свои функции в тех бизнес-процессах, в которых он задействован

Из табл. 4 видно, что при процессном подходе каждый субъект стратегического планирования видит свой вклад в осуществление определенного процесса, понимает, какие действия он должен совершить для достижения стратегической цели. Большая эффективность процессного подхода, по сравнению с функциональным, будет достигаться за счет того, что перед субъектами планирования будет ставиться конкретная задача и пути ее достижения.

Для внедрения процессного подхода в стратегическое планирование ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» необходимо будет сформировать координационную рабочую группу и команду управления. Основными задачами группы станут: разработка стратегических, методологических и организационных подходов, общее планирование, проведение обучения специалистов банка. На команду управления необходимо будет возложить контроль и управление внедрением нового подхода. Она же должна

будет сформировать общий агрегированный план внедрения, который включает в себя общие цели, основные этапы, мероприятия, сроки и ответственных за выполнение мероприятий. Сразу же после выполнения командой управления вышеуказанных действий необходимо будет произвести выделение и ранжирование бизнес-процессов, выбор процессов и ключевых показателей для первоочередного улучшения.

Внедрение процессного подхода будет невозможным без должного технического обеспечения, что предполагает поиск, выбор и внедрение программных средств бизнес-моделирования, используемых для анализа и оптимизации бизнес-процессов и оргструктуры. Также здесь должна быть спланирована инсталляция и настройка программных продуктов бизнес-моделирования, разработана инструкция по работе с ними и проведено обучение пользователей. Далее ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» необходимо будет организовать обучение сотрудников процессным технологиям – методам описания и оптимизации бизнес-процессов. Целью обучения является не только приобретение навыков и знаний, необходимых для эффективного внедрения процессного подхода, но и демонстрация необходимости улучшений, и подготовка специалистов банка к предстоящим изменениям.

Далее, по приоритетным бизнес-процессам должно быть сформировано необходимое количество рабочих процессных групп, которые займутся конкретизацией целей и результатов внедрения процессного подхода. После чего каждая процессная группа на основе агрегированного плана, а также работ и результатов предыдущих этапов, должна разработать детальный план работ по описанию, анализу и оптимизации бизнес-процессов. В данном плане должны быть определены цели и результаты улучшения процессов, определен детальный перечень работ, ответственные, участники и сроки.

После утверждения детальных планов работ, процессные группы ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» смогут приступить к работам по описанию, анализу и оптимизации своих бизнес-процессов, в ходе которых должны быть определены причины неоптимальности, разработаны способы устранения этих причин и решения по улучшению. Решения обязательно должны быть согласованы с координационной рабочей группой. После завершения разработки и согласования новых схем деятельности должны быть сформированы процессные и структурные регламенты, которые также должны пройти процесс согласования и утверждения. Только затем ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» сможет приступить к внедрению новых схем деятельности и их опытной эксплуатации. После чего целесообразно провести внутренний аудит бизнес-процесса, который позволит выявить слабые места и позволит выработать правильные рекомендации по осуществлению необходимых корректирующих воздействий с целью улучшения бизнес-процесса.

Таким образом, организационное обеспечение стратегического планирования в ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» может быть усовершенствовано путем внедрения проектного и процессного подходов. Их применение, наряду с функциональным подходом, позволит достигнуть всех стратегических целей с максимальной эффективностью и наименьшими затратами. Тем самым, организация стратегического планирования будет лишена повторяемости, рутинности, избыточности и формальности, а проектная команда будет наилучшим образом мотивирована на результат. В свою очередь, разложение стратегического планирования на бизнес-процессы даст возможность его владельцам выполнять вполне определенную задачу в рамках стратегической цели.

Процесс преодоления последствий глобального финансового кризиса плавно перетек в новый кризис, основой которого являются экономические санкции стран запада и падение курса рубля. А потому, проблема адаптации к динамичным и турбулентным условиям внешней и внутренней среды, а также ограниченности ресурсов, для подавляющего большинства банковских учреждений остается насущной. И только должным образом организованное стратегическое планирование может быть гарантом принятия эффективных управленческих решений.

#### Список литературы

1. Алферина О. Н. Стратегическое планирование деятельности фирмы и направления его совершенствования / О. Н. Алферина, Т.В. Тюркина // Инновационная наука. 2015. № 6-1. С. 12–15.
2. Краюшкин В. С. Конкурентная стратегия банка: содержание и этапы формирования / В. С. Краюшкин // TERRA ECONOMICUS. 2012. № 1-3. Т. 10. С. 76–79.
3. Меркулова Н. С. Планирование как инструмент обоснования и развития стратегии коммерческого банка / Н. С. Меркулова [Электронный ресурс] // Auditorium. 2014. № 4 (4). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/planirovanie-kak-instrument-obosnovaniya-i-razvitiya-strategii-kommercheskogo-banka>.
4. Сажнева Л. П. Процесс стратегического планирования и реализации стратегического плана / Л. П. Сажнева // Вестник Чувашского университета. 2011. № 1. С. 444–447.

## MODERN APPROACHES OF REALIZATION OF STRATEGIC PLANNING IN BANK ACTIVITY

**Cherkasova Oksana Vasilievna, Ph.D., Candidate of economic sciences**

**E-mail: [cherov2007@yandex.ru](mailto:cherov2007@yandex.ru)**

**Poelueva Elena Vyacheslavovna, student**

**E-mail: [lena.poelueva@mail.ru](mailto:lena.poelueva@mail.ru)**

**Soldatkina Irina Andreevna, student**

**N. P. Ogarev's Mordovian State University,**

**430005, Saransk, Bolshevitskaya st., 68**

**E-mail: [soldatkina93ira@icloud.com](mailto:soldatkina93ira@icloud.com)**

In this article describes methods of strategic planning of JSC «Aktiv Bank» that helps the company to achieve financial stability in unstable environmental condition. The implementation of modern approaches will help to eliminate a number of serious shortcomings related to the company of the strategic planning such as repeatability, routine, redundancy, formality. In addition, it will be possible to achieve the good results in solving problem of strategic planning.

***Keywords:***

bank, strategic planning, process, steps, mission, purpose, strategy, approach.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СОВРЕМЕННОГО БАНКА

Черкасова Оксана Васильевна, к.э.н., доцент кафедры менеджмента  
Электронный адрес: [cherov2007@yandex.ru](mailto:cherov2007@yandex.ru)

Поелуева Елена Вячеславовна, студент  
Электронный адрес: [lena.poelueva@mail.ru](mailto:lena.poelueva@mail.ru)

Солдаткина Ирина Андреевна, студент  
Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва,  
430005, г. Саранск, ул. Большевистская, 68  
Электронный адрес: [soldatkina93ira@icloud.com](mailto:soldatkina93ira@icloud.com)

В данной статье рассматриваются существующие методы стратегического планирования и сферы их применения в ОАО АКБ «АКТИВ БАНК». Проводится анализ данных методов, на основе которого делается вывод об эффективности их использования. Предлагаются рекомендации по внедрению современных методов стратегического планирования в деятельность банка.

### *Ключевые слова:*

банк, стратегическое планирование, метод, стратегический анализ, SWOT – анализ, матрица БКГ, финансовый анализ, бюджетирование, сбалансированная система показателей, сетевой подход.

В настоящее время любой банк функционирует в жестких условиях конкурентной среды. Деятельность банковского учреждения должна быть направлена на завоевание и удержание предпочтительной доли рынка, на достижение превосходства над конкурентами, что обеспечивается, в известной мере, проведением стратегического планирования. Стратегическое планирование деятельности банков на практике реализуется с помощью таких элементов системы планирования, как подсистема методов, выбор которых определяется спецификой и требованиями конкретного банка [1].

Необходимость совершенствования методов стратегического планирования для эффективного управления деятельностью банка в условиях высоких темпов изменения внешней и внутренней среды определяет актуальность темы данной статьи.

Совершенствование данной группы методов приемлемо рассмотреть на примере ОАО АКБ «АКТИВ БАНК», так как в настоящее время банк столкнулся с проблемой необъективной оценки деятельности, заключающейся в рассмотрении только её финансовых показателей, к тому же стандартные методы стратегического планирования, используемые в банке, не рассчитаны на мультипроектную работу.

Эффективность стратегического планирования в ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» существенно зависит от применения адекватных методов. Одним из них является стратегический анализ, который позволяет выявить текущее и возможное будущее состояние внешней и внутренней среды кредитной организации. Он необходим для того, чтобы обеспечить субъектов стратегического планирования нужной информацией для разработки стратегии развития банка. Одна из главных проблем, с которой сталкиваются аналитики Отдела маркетинга, это вопрос выбора методов стратегического анализа, которые бы в конкретных условиях развития ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» более точно позволили определить настоящее и будущее положение рынка с точки зрения его привлекательности и способности банка конкурировать внутри него. В этой связи специалисты банка применяют несколько методов стратегического анализа, причем каждый раз в разном составе и последовательности применения. Наиболее часто в ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» используются такие методы, как SWOT – анализ и модель БКГ.

SWOT – анализ предполагает оценку внутренней среды кредитной организации, её сильные и слабые стороны, а также внешних возможностей и угроз. Результаты SWOT-анализа для наглядности представляются в виде таблицы [2]. Чаще всего аналитики Отдела маркетинга ОАО АКБ «АКТИВ



БАНК» делают общий анализ банка и его положения на рынке. Примерная форма SWOT-анализа банка представлена в таблице 1.

Таблица 1

**Примерная форма SWOT-анализа ОАО АКБ «АКТИВ БАНК»**

<b>Сильные стороны (S)</b>	<b>Слабые стороны (W)</b>
Высокий рейтинг кредитоспособности, по версии «Эксперт РА» – на уровне на уровне А «Высокий уровень кредитоспособности», второй подуровень. Прогноз по рейтингу «стабильный» Репутация универсального банка, обслуживающего ведущие строительные и промышленные предприятия, автотранспортные предприятия, предприятия торговли, предприятия сельского хозяйства, и при этом активно развивающего розничный бизнес Устойчивая структура доходов Низкий уровень просроченной задолженности Значения показателей платежеспособности, ликвидности, достаточности капитала значительно превышают нормативные требования ЦБ России. Занимает 1 место среди региональных банков по размеру прибыли, рентабельности и достаточности собственных средств	Низкий уровень развития филиальной сети за пределами РМ Умеренная капитализация с учетом высоких уровней концентрации и быстрого роста активов Низкий объем кредитования физических лиц, предприятий малого и среднего бизнеса Высокий уровень финансовых и операционных рисков
<b>Возможности (O)</b>	<b>Угрозы (T)</b>
Укрепление конкурентных позиций на банковских рынках Республики Мордовия и Ульяновской области Дальнейшее развитие филиальной сети Увеличение кредитования населения, предприятий малого и среднего бизнеса Расширение инвестиционной деятельности Банка на фондовом рынке Развитие бизнеса с использованием банковских карт	Риски, связанные с правовой системой и операционной средой России Рост межбанковской конкуренции в приоритетных направлениях бизнеса банка Быстрое развитие розничного сегмента несет в себе дестабилизирующий элемент, связанный с невозвратом выданных кредитов Неблагоприятная конъюнктура рынка

По нашему мнению SWOT-анализ лучше проводить по каждому виду услуг, оказываемых банком. Такой анализ позволит выявить наиболее важные для него сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. При проведении SWOT-анализа очень важно иметь объективную разностороннюю входную информацию, в связи с чем ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» использует результаты маркетинговых исследований консалтинговых компаний, так как ими используются профессиональные методы сбора и оценки информации, что позволяет уменьшить погрешности и увеличить объективность информации. Для проведения SWOT-анализа в ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» создается рабочая группа в рамках, которой организуется дискуссия и обмен идеями.

Классической портфельной моделью, используемой для стратегического анализа в банке, является матрица БКГ («Бостон консалтинг групп»). Данная модель представляет собой матрицу, в общем виде для ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» она показана на рисунке 1.

↑ Темпы роста рынка, %

<b>ЗВЕЗДЫ</b>	<b>ТРУДНЫЕ ДЕТИ</b>
Кредитование физических лиц Инвестиционная деятельность на фондовом рынке Операции на рынке межбанковского кредитования Операции покупки иностранной валюты	Рассчетно-кассовое обслуживание Кредитование индивидуальных предпринимателей Развитие продуктов с использованием банковских карт Операции продажи иностранной валюты
<b>ДОЙНЫЕ КОРОВЫ</b>	<b>СОБАКИ</b>
Кредитование юридических лиц Депозиты физических и юридических лиц	Аренда индивидуальных сейфовых ячеек для хранения ценностей, денежных средств при совершении сделок купли-продажи недвижимости и других сделок по финансовым договорам Заключение сделок РЕПО

→ Доля банка на рынке, %

Матрица БКГ для ОАО АКБ «АКТИВ БАНК»

При использовании модели БКГ аналитики банка измеряют темпы роста рынка и относительную долю кредитной организации на этом рынке. Измерение темпов роста рынка проводится на основе данных по банковской системе за последние 2-3 года, не более. Относительная доля банка на

рынке представляет собой логарифм отношения объема продаж банка в данной бизнес-области к объему продаж банка-лидера в этом бизнесе. Если же банк сам является лидером, то рассматривается его отношение к первому следующему за ним банку. Если полученный коэффициент превышает единицу, то это подтверждает лидерство банка на рынке, в противном случае это означает, что какие-то банки имеют большие конкурентные преимущества по сравнению с ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» в этой бизнес-области. Основная аналитическая ценность модели БКГ состоит в том, что с ее помощью можно определить не только стратегические позиции каждого вида бизнеса ОАО АКБ «АКТИВ БАНК», но и дать рекомендации по стратегическому балансу потока денежной наличности. Стратегический баланс понимается с точки зрения перспектив расходования и получения банком денежных средств от каждой бизнес-области в будущем. Порой в случаях, когда услуга, предлагаемая банком, находится в завершающей фазе своего жизненного цикла или когда рынок, на котором действует банк, сужается, у банка появляются излишние финансовые ресурсы, которые следует перенаправить на новые области бизнеса. Оптимальной бизнес-стратегией для ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» с точки зрения модели БКГ является стратегия получения значительной доли рынка для бизнеса, находящегося в стадии зрелости своего жизненного цикла. Стратегическим средством для этого является балансирование банком своего бизнес-портфеля путем инвестиций в определенные «звездные» виды деятельности, перевода некоторых «трудных детей» в «звезды», которые в будущем обещают стать «дойными коровами». Позиции, занимаемые отдельными областями бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом моделью БКГ, диктуют выбор вполне определенных направлений действий: для «звезд» – стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке; для «трудных детей» – либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес; для «дойных коров» – стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса; для «собак» – довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своем банке.

Среди методов стратегического планирования, активно используемых ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» является финансовый анализ, который проводится с использованием программного комплекса «Анализ финансового состояния банка». Анализ базируется на данных следующих форм отчетности: Обратная ведомость по счетам бухгалтерского учета кредитной организации; Информация об обязательных нормативах и о других показателях деятельности кредитной организации; Отчет о финансовых результатах; Информация о качестве активов кредитной организации (банковской группы); Сведения об активах и пассивах по срокам востребования и погашения; Расчет собственных средств (капитала); Сведения о размещенных и привлеченных средствах; Сведения о межбанковских кредитах и депозитах; Сведения об открытых корреспондентских счетах и остатках средств на них; Отчет об открытых валютных позициях; а также на данных инспекционных и аудиторских проверок банка.

Непосредственно в рамках анализа решается задача получения достоверной картины текущего финансового положения банка, существующих тенденций его изменения и прогноза на перспективу, в том числе при возможном неблагоприятном изменении внешних условий. В анализе специалисты ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» используют систему показателей, формируемую в процессе оперативного бухгалтерского учета и контроля: активы, пассивы, капитал банка, балансовая прибыль или убыток. На основе этих данных рассчитываются рентабельность активов и капитала, нормативы ликвидности, чистая процентная маржа и другие показатели. Результаты исследования могут быть сгруппированы следующим образом: структурный анализ балансового отчета; структурный анализ отчета о финансовых результатах. Коммерческая эффективность (рентабельность) деятельности банка и его отдельных операций; анализ достаточности капитала; анализ кредитного риска; анализ рыночного риска; анализ риска ликвидности. В процессе финансового анализа ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» используются следующие частные методы: группировки, сравнения, коэффициентов наглядного изображения результатов анализа (табулирование, графический метод). На основе анализа финансовых показателей банка оцениваются возможность и целесообразность его дальнейшего развития, доступные источники ресурсов, перспектива их мобилизации. Кроме того, дается прогноз положения банка на денежном рынке и рынке капиталов.

В ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» создана комплексная система бюджетирования, призванная обеспечить эффективный механизм стратегического планирования, контроля, оценки результатов деятельности, информационного обмена и координации работы структурных подразделений банка. Бюджетная модель банка ориентирована на формирование бюджета активов и пассивов, бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств. Все они строятся на основе таких типовых для банковской сферы функциональных бюджетов, как: бюджет размещений, бюджет привлечений, бюджет доходов, бюджет расходов, бюджеты по видам инвестиций. Для эффективного решения

непосредственно управленческих задач, достижения устойчивого и прибыльного функционирования ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» использует такой метод бюджетирования, как «комбинированный с лимитами». В рамках комбинированного планирования сначала руководство определяет лимиты на расходы по статьям хозяйственного бюджета. Эти лимиты вводятся в базу данных в виде плановых заданий. Затем к бюджетному процессу подключаются центры затрат и сметообразующие подразделения – они готовят плановые заявки и локальные сметы. Все этапы согласования бюджетных документов реализуются с помощью встроенной подсистемы электронного документооборота. Пройдя согласование, сметы консолидируются в сводные бюджеты. В соответствии с принятым в ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» регламентом проверка на не превышение лимитов выполняется для плановых сумм на статьях сводных бюджетов. Сотрудники Экономического отдела выявляют расхождения между плановыми значениями и лимитами и делают выводы относительно обоснованности превышения.

Среди недостатков системы бюджетирования в ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» хотелось бы выделить недостаточное число специалистов с соответствующими знаниями и опытом. Дело в том, что в банке до сих пор не создан Бюджетный отдел, где были сосредоточены специалисты необходимого уровня. Кураторов внедрения системы бюджетирования берут из смежных областей деятельности – Управления учета, отчетности и расчетов, Экономического отдела, Управления по работе с филиальной сетью и др. К сожалению, без практической подготовки в области бюджетного процесса внедрение системы проходит значительно труднее: в определенной степени планирование осуществляется методом проб и ошибок. Часть этапов бюджетного цикла вообще не учитывается (например, аллокация общебанковских расходов).

На фоне постоянно усложняющейся экономической конъюнктуры требуется постоянное совершенствование методов стратегического планирования. Именно этот фактор обуславливает необходимость использования в ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» новейших методов стратегического планирования, которые учитывали бы современные достижения науки и четкое понимание сложившейся рыночной ситуации. Одним из таких методов может стать использование сбалансированной системы показателей (СПП). Суть метода выражается в том, что для обоснованной оценки работы банка недостаточно рассматривать только его финансовые показатели [3]. В рамках сбалансированной системы показателей банк рассматривается и оценивается в четырех аспектах. Первый аспект связан с его финансовым состоянием (показатели доходности, рентабельности), а также с уровнем рискованности банковских операций, причем показатели рискованности – агрегированный риск и уровень обеспеченности ожидаемых потерь созданными резервами – являются специфичными именно для банковской деятельности. Вторым аспектом определяется позиция банка на рынке (числом клиентов, долей рынка), третий аспект связан с внутренними бизнес-процессами (насколько они настроены и эффективны) и, наконец, четвертый аспект определяется уровнем развития кадровых ресурсов банка.

Для каждой стратегической цели ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» необходимо определить ключевые показатели результативности (КПР) верхнего уровня. Определить КПР – это значит задать такие его атрибуты, как единица измерения, значение для текущего периода, плановое значение для целевого периода, диапазон допустимого отклонения текущего значения от планового. Также КПР должен иметь заданный для него вес, определяющий значимость вклада этого показателя при оценке степени достижения цели. Значение веса находится в диапазоне от 0 до 1, а сумма весов всех КПР, определенных для цели, должна быть равна 1. Набор КПР должен включать в себя 3 группы взаимосвязанных параметров: объемных, задающих показатели баланса; доходно-стоимостных, определяющих статьи доходов и расходов банка, и структурных, вытекающих из требований риск-менеджмента. С помощью подбора ключевых показателей результативности, которые являются измерителями достижимости целей, будет получена сбалансированная картина кратко- и среднесрочных целей, финансовых и нефинансовых показателей деятельности. Помимо непосредственного определения системы показателей результативности, важно произвести их описание в качестве параметров в динамической модели и задание алгоритма их балансировки для определения допустимых лимитов значений каждого показателя.

Помимо КПР верхнего уровня необходимо сформировать КПР операционных процессов, которые осуществляются в соответствии с общей стратегией ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» и состоят в мониторинге степени ее выполнения в режиме реального времени. «Привязка» КПР операционных процессов к КПР верхнего уровня осуществляется через механизм агрегации. При агрегации наибольший вес приобретают КПР, эффект которых для достижения цели максимальный. Система КПР на уровне процессов задаст мотивацию персонала и направит действия каждого конкретного сотрудника на достижение стратегических целей. Система КПР на уровне стратегии изменит степень достижения каждой цели, которая может быть рассчитана на основе степени достижения каждого КПР (с

учетом допустимых отклонений) и веса каждого КПР. При этом, считаем важным произвести ранжирование всех процессов, исходя из приоритетов целей (по весам связанных КПР).

Затем, на основе бизнес-плана с применением технологии ССП ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» может построить стратегическую карту ССП с определением КПР для каждой цели. После определения экспертным путем причинно-следственных связей и весов КПР могут быть рассчитаны степени значимости и приоритеты целей. Для завершенности стратегической карты в банке необходимо для каждой цели определить менеджеров, ответственных за исполнение и контроль, а также бюджеты целей исходя из степени их важности. ССП позволит связать процесс реализации стратегии на различных уровнях с процессом бюджетирования и, в конечном счете, выстроить все ресурсы для осуществления стратегии ОАО АКБ «АКТИВ БАНК».

Для повышения эффективности стратегического планирования деятельности банка в условиях неопределенных длительностей работ или ситуаций, целесообразно использовать такие методы, которые дают возможность влиять на вероятностное распределение длительностей путей перераспределения ресурсов. Поэтому, в противовес стандартным методам, которые основываются на использовании правил приоритета в процессе составления стратегических планов и не рассчитаны на мультипроектную деятельность, предлагаем ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» использовать сетевой подход, позволяющий учитывать многослойность банковской деятельности. Первый слой охватывает процессы, направленные на формирование ресурсного потенциала банка, создание и развитие технической и информационной инфраструктуры. Второй слой включает процессы, создающие продукты и услуги массового потребления. Третий слой образуют процессы, создающие продукты и услуги для индивидуального пользования. Четвертый слой составляют клиенты банка, потребители банковских услуг, которые выступают основой функционирования всей информационно-экономической системы банка.

Суть сетевого подхода состоит в составлении логико-математической модели управляемого объекта в виде сетевого графика или модели, находящейся в памяти ЭВМ, в которой отражается взаимосвязь и длительность определенного комплекса работ. Применение сетевого подхода в процессе стратегического планирования ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» предполагает представление банка в виде совокупности нескольких узлов, образующих сеть. Материальные, финансовые и информационные ресурсы, проходя по определенным путям в такой сети, преобразуются в конечную потребительскую стоимость. Модель цепочек создания стоимости можно рассматривать как модель сетей создания стоимости. Формирование отдельных узлов создания банковских продуктов и услуг идет в такой сети по «пути наименьшего сопротивления», то есть по пути наименьших затрат на формирование наибольшей потребительской стоимости. В итоге сетевой подход позволит создать уникальную среду, в которой одновременно может формироваться множество узлов и цепочек, способных удовлетворять индивидуальные потребности клиентов. Устойчивость существования таких цепочек будет определяться способностью создавать требуемый продукт или услугу с наивысшим качеством и с наименьшей ценой.

Более того, использование сетевого подхода в процессе разработки стратегического плана развития ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» позволит: формировать календарный план реализации определенного комплекса мероприятий и операций; выявлять и мобилизовывать резервы времени, трудовые, материальные и денежные ресурсы; осуществлять управление комплексом мероприятий и операций по принципу «ведущего звена» с прогнозированием и предупреждением возможных срывов в процессе деятельности; повышать эффективность управления в целом при четком распределении ответственности между руководителями разных уровней и исполнителями операций.

Принимая во внимание особенности банковской деятельности, специфику сбора и анализа информации, представляется целесообразным ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» использовать методику сетевого планирования MicrosoftProject, которая сводится к реализации следующих четырех этапов.

Этап 1. Синтез структуры сетевой модели. На основе данных, хранящихся в базе, формируются этапы, описывающие дерево состояния модели. Здесь задаются исходные параметры, отражающие характеристики банковской деятельности, основных операций, процессов и мероприятий.

Этап 2. Определение оптимальных параметров сетевой модели. Этот процесс является итерационным, так как может потребоваться выполнение нескольких шагов по изменению исходных характеристик модели, чтобы добиться результатов, оптимизирующих экономический критерий. В зависимости от экономической ситуации, здесь может быть реализовано несколько сценариев поиска оптимальных решений (завоевание новых рынков сбыта, повышение рентабельности банковских операций, рост прибыли, увеличение доходности определенных продуктов и услуг, снижение себестоимости привлекаемых ресурсов, уменьшение риска).

Этап 3. Поиск оптимальных параметров системы планирования в условиях риска. На основе имеющейся информации об экономическом состоянии коммерческого банка и текущем изменении внешних факторов, с помощью подсистемы управления рисками формируется некоторое подмножество планов, соответствующих тем или иным сценариям развития финансового института.

Этап 4. Принятие решения. Это – выходной модуль системы планирования, который содержит рекомендации по реализации полученных экономических показателей.

Необходимо отметить, что использование сетевого подхода не означает его противопоставления другим методам планирования; наоборот, уместным является их сочетание, которое основывается на учете особенностей применения тех или иных методов. Основное отличие сетевого подхода от существующих заключается в отсутствии необходимости проведения предварительного технико-экономического обоснования, связанного со значительными трудовыми и финансовыми затратами.

Таким образом, улучшить процесс стратегического планирования в ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» позволит внедрение таких современных методов, как сбалансированная система показателей (СПП) и сетевой подход. Главным результатом внедрения СПП в качестве метода стратегического планирования деятельности банка станет полное понимание стратегии ОАО АКБ «АКТИВ БАНК» на всех исполнительских уровнях, последовательное ее проведение и система мотиваций, основанная на контроле реального выполнения стратегически целей. В свою очередь, применение сетевого подхода в процессе разработки стратегического плана развития банка создаст все условия для выполнения комплекса плановых работ в их логической последовательности. Причем, сетевой подход может одновременно являться отправным и заключительным этапом процесса стратегического планирования развития банка.

#### Список литературы

1. Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации.- Москва : Вершина, 2006. 232с.
2. Семёнов С. С. Инструменты и методы стратегического планирования / С. С. Семенов // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. 2013. № 3. С. 177–182.
3. Черкасова О.В. Методы стратегического менеджмента : учеб. - метод. пособие / О. В. Черкасова - Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2007. 64 с.

#### MODERN APPROACHES OF REALIZATION OF STRATEGIC PLANNING IN BANK ACTIVITY

**Cherkasova Oksana Vasilievna, Ph.D., Candidate of economic sciences**

**E-mail: [cherov2007@yandex.ru](mailto:cherov2007@yandex.ru)**

**Poelueva Elena Vyacheslavovna, Student**

**E-mail: [lena.poelueva@mail.ru](mailto:lena.poelueva@mail.ru)**

**Soldatkina Irina Andreevna, Student**

**N. P. Ogarev's Mordovian State University,  
430005, Saransk, Bolshevitskaya St., 68**

**E-mail: [soldatkina93ira@icloud.com](mailto:soldatkina93ira@icloud.com)**

In this article describes methods of strategic planning and area of application in JSC "Aktiv Bank". Methods are provide and conclusion for this are made. Recommendation for implementation these methods of strategic planning in bank activity are suggested.

#### **Keywords:**

bank, strategic planning, method, strategic insight, swot-analyse, BCG matrix, financial analyze, budgeting, sustainable metrics, network approach.

*Научное издание*

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Сборник научных статей

Выпуск VII

Издается в авторской редакции  
Компьютерная верстка *А. Д. Шарафеевой, Е. В. Шипковой*

Подписано в печать 23.12.2015. Формат 60×84/8.  
Усл. печ. л. 25,81. Тираж 90 экз. Заказ \_\_\_\_\_

Издательский центр  
Пермского государственного  
национального исследовательского университета.  
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15

Типография ПГНИУ.