

МАТЕРИАЛЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЗАОЧНОЙ  
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ

«АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА»

г. Новосибирск, 2010 г.

УДК 37.014.542

ББК 74.204

А 43

Рецензенты:

Кандидат психологических наук, доцент НП «СибАК» *Н.Р. Гулина*  
Старший преподаватель НП «СибАК» *И.С. Степанов*

**А 43 «Актуальные проблемы современного менеджмента»:**  
материалы международной заочной научно-практической  
конференции (15 Июня 2010 г.) – Новосибирск: Издательство  
ЭНСКЕ, 2010. – 126 с. ISBN 978-5-91711-021-9

Сборник трудов международной заочной научно-практической конференции «Актуальные проблемы современного менеджмента» отражает результаты научных исследований, проведенных представителями различных школ и направлений современного менеджмента.

Данное издание будет полезно аспирантам, студентам, исследователям в области практического менеджмента и всем интересующимся актуальным состоянием и тенденциями развития менеджмента.

ББК 74.204

ISBN 978-5-91711-021-9

## **Оглавление:**

<b>Секция 1: Теория и практика современного менеджмента</b>	6
ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ СТОИМОСТИ В РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ Бобошко Диана Юрьевна	6
УСТРАНЕНИЕ ПОТЕРЬ – ОСНОВА БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА Михайлова Маргарита Ростиславна	11
ОТ ЭТИКИ КРАТКОСРОЧНОЙ ВЫГОДЫ К ЭТИКЕ ДОЛГОСРОЧНОГО ПАРНЕРСТВА - АКТУАЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА Найденов Николай Дмитриевич	16
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ОСНОВА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА Найденов Николай Дмитриевич	20
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИ ОПТИМАЛЬНОГО УРОВНЯ БЕЗОПАСНОСТИ ДВИЖЕНИЯ – НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ЕЁ ОБЕСПЕЧЕНИЯ Олинович Наталья Александровна	26
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ SWOT-АНАЛИЗА Цулая Ирина Нодаровна	30
<b>Секция 2: Маркетинг</b>	36
ВЫСТАВКА В СИСТЕМЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ Ахунова Ольга Рамзавиевна	36
ФИНАНСОВЫЕ И МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ Ермекбаева Баян Жундибаевна Кожамкулова Жанна Тазабековна	40

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА	44
Кузеванова Елена Андреевна Уткин Денис Николаевич	
<b>Секция 3: Управление инновациями и инновационной деятельностью</b>	49
О СИСТЕМНО-ФУНКЦИОНАЛЬНОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ В ИННОВАЦИОННОМ ПРОЦЕССЕ	49
Аксенов Евгений Петрович	
ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ	57
Алтухова Марина Владимировна	
ОЦЕНКА МИРОВОГО УРОВНЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ И ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	62
Белкин Сергей Викторович Котова Елена Стефановна	
УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	70
Воловик Вероника Михайловна Голуб Ксения Владимировна	
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО ВОПРОСАМ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА ШКОЛЫ	78
Елезова Наталья Геннадьевна	
<b>Секция 6: Управление персоналом</b>	84
ФОРМИРОВАНИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПОИСКА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА	84
Витюнина Яна Александровна	
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ПЕРИОД РЕОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ	88
Заручникова Наталья Олеговна	

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗОВАННЫМИ СОЦИАЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ С РЕАЛЬНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ	92
Каганер Юлий Абрамович	
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК ОБЪЕКТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ	99
Катунина Ирина Владимировна	
МНОГООБРАЗИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА	106
Мызрова Ксения Алексеевна	
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН	110
Орынбасарова Салтанат Есентаевна	
РОЛЬ ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТА В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	116
Хитрова Светлана Юрьевна	
<b>Секция 7: Финансовый менеджмент</b>	121
АВТОМАТИЗАЦИЯ ФУНКЦИЙ УЧЕТА, АНАЛИЗА, ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ	121
Дулова Инга Николаевна	
Дубровский Валерий Жоресович	
Кузьмин Евгений Анатольевич	

## СЕКЦИЯ 1: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ СТОИМОСТИ В РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ

**Бобошко Диана Юрьевна**

*канд. экон. наук, директор по экономике ООО «Белмет», г. Тольятти*

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

Концепция управления на основе стоимости, более широко известная под английским названием Value Based Management (VBM) уже много лет успешно применяется многими западными корпорациями. Существуют противоречивые мнения о том, насколько эта концепция применима в российском бизнесе [4]. На наш взгляд любая западная концепция менеджмента изначально требует адаптации при использовании ее в практике ведения российского бизнеса, и очень важно правильно определить те проблемы, с которыми можно столкнуться, пытаясь использовать западный опыт. В случае с VBM вопросы возникают, начиная с определения объекта применения данной концепции, и заканчиваются спецификой российского менталитета в отношении к частной собственности.

#### **1. Суть концепции VBM**

Концепция управления на основе стоимости создавалась англоязычными экономистами, поэтому существует несколько вариантов перевода на русский язык ее названия - Value Based Management. Один из таких переводов звучит как «менеджмент, основанный на ценности», и далее авторы уточняют по тексту «ценности для акционеров». В других переводах этот термин звучит как «акционерная стоимость». Так как в российскую практику уже вошло название «управление на основе стоимости» или «управление, основанное на стоимости» нужно понимать, что под стоимостью в данном случае подразумевается не стоимость компании, а имеется в виду «акционерная стоимость», т.е. доходы акционеров.

В теории VBM «Акционерная стоимость» или «Ценность для акционеров» складывается из дивидендов и стоимости, принадлежащих акционерам акций. Исходя из этого, главным финансовым показателем VBM является суммарная доходность акционеров. В практику финансового менеджмента этот показатель вошел в виде английской аббревиатуры – *TSR* (total shareholder return). *TSR* – доходность,

полученная акционерами суммарно за счет дивидендов и роста цены акции, выраженная в долях (процентах) цены акции на начало соответствующего периода [5, с. 109].

Очень важна для понимания сути концепции история ее возникновения. В 80-х годах в США произошло усиление роли институциональных инвесторов (пенсионные фонды, инвестиционные компании и т.д.), поддерживаемое соответствующими изменениями в законодательстве, регулирующем корпоративные взаимоотношения. Советы директоров корпораций под этим давлением стали уделять больше внимания интересам акционеров, в том числе включая в свою миссию задачу максимизации доходов акционеров. Это и послужило основным толчком к возникновению VBM. Такая постановка цели имела социальный характер, так как акционерами в США и других странах с развитой рыночной экономикой, тогда и сейчас, являются широкие слои населения, в том числе сберегающие таким образом пенсионные накопления.

В дальнейшем акценты в VBM сместились в сторону обеспечения максимальной стоимости компании, так как на динамично растущих рынках, что имело место в большинстве развитых стран, рост стоимости акций обеспечивал подавляющую часть дохода акционеров. Научная мысль в отношении VBM пошла по пути формирования финансовых показателей, которые наилучшим образом отражают процессы создания стоимости в компании [3]. Возможно из-за особенностей перевода названия концепции, возможно из-за большого количества научных трудов, посвященных вопросам создания стоимости компании в рамках VBM, в подавляющем большинстве русскоязычных публикаций на тему VBM основной целью данной концепции обозначена максимизация стоимости компании. Важно отметить, что это лишь один из блоков реализации VBM.

Выделим три наиболее важных положения, которые не всегда озвучиваются, а иногда искажаются в описании концепции управления на основе стоимости:

1. Инструментарий VBM ориентирован на публичные корпорации, имеющие свободное обращение своих ценных бумаг на фондовом рынке.

2. Основная финансовая цель VBM – максимизация суммарной доходности акционеров.

3. Доходность акционеров обеспечивают не только рост стоимости, принадлежащих им акций, но и выплачиваемые дивиденды.

Эти положения создают ключевые проблемы при применении VBM в российской практике управления.

## **2. Проблемы применения в российской практике ведения бизнеса**

### *2.1. Непубличность российского бизнеса*

Журнал Forbs в октябре 2009 года опубликовал рейтинг 200 крупнейших российских непубличных (частных) компаний. Самая большая частная компания на момент составления рейтинга «Русал» (к настоящему моменту компания уже провела IPO), по объемам выручки в семь раз меньше «Газпрома», однако, уже с 7-ого места списка публичных акционерных обществ объемы выручки сопоставимы с выручкой частных компаний [1]. По сути это корпорации, акции которых не представлены на фондовом рынке, а количество акционеров (собственников) не превышает 10.

На сегодняшний день, с точки зрения внедрения концепции управления на основе стоимости в практику управления отечественными компаниями, можно выделить ряд особенностей российской бизнес-среды:

- класс акционеров (собственников) очень мал, нет практики инвестирования широкими массами граждан;
- открытые акционерные общества часто имеют одного владельца, контролирующего вплоть до 100% акционерного капитала, и соответственно не являются публичными;
- слабая роль институциональных инвесторов, права миноритариев плохо защищены, влияние институциональных инвесторов на управление корпорациями практически отсутствует.

В непубличной компании стоимость бизнеса уже не определяет подавляющую часть доходов собственников и не столь очевидна, так как нет возможности отслеживать ее изменение, как это происходит в случае с ценными бумагами, имеющими биржевые котировки. Возникает проблема оценки стоимости компании. Кроме того, собственники могут получать от владения не только дивиденды, но иные экономические выгоды, которые также потребуют дополнительной оценки.

### *2.2. Приоритет текущих доходов для собственников непубличных компаний*

Кроме проблем адаптации модели VBM, с точки зрения непубличности бизнеса, в российской практике внедрения данной модели необходимо учитывать менталитет собственников. Долгое время экономика переходного периода характеризовалась нестабильностью, низкой защищенностью частной собственности и отсутствием государственных механизмов, стимулирующих реинвестирование полученной прибыли в модернизацию производств и



техническое перевооружение. Вспомним период расцвета рейдерства и принудительных банкротств. Все это не формировало в собственнике отношения к бизнесу, как к чему-то неизбежному. Поэтому работа на получение прибыли, здесь и сейчас, часто являлась и является идеологией, которой придерживались российские собственники, вкладывая генерируемые бизнесом средства в менее рискованные активы, нежели предприятия российского реального сектора экономики.

### *2.3. Деструктивность основной финансовой цели VBM*

Задача максимизации доходов акционеров хороша в виде миссии, когда акционерами являются широкие слои граждан. Когда речь идет о внедрении стоимостного мышления в российском акционерном обществе с несколькими владельцами, возникают сомнения, что под идеей сделать владельцев еще богаче, можно объединить все усилия менеджеров на повышение эффективности бизнеса. Это очень важный момент целеполагания. Безусловно, критерий максимизации доходов собственника, который, по сути, является основным инвестором в случае с частной компанией, наиболее объективен в оценке эффективности бизнеса, но его нельзя возводить в ранг миссии.

## **3. Ключевое направление адаптации концепции управления на основе стоимости, с точки зрения эффективного применения в российском бизнесе**

Концепция VBM должна быть сформирована для непубличных компаний [2]. Сегодня она, по умолчанию, существует для корпораций, ценные бумаги которых представлены на фондовом рынке. В непубличных компаниях проблема максимизации стоимости компании будет по-прежнему существовать, но более важным является поиск баланса между двумя источниками формирования акционерной стоимости: текущими экономическими выгодами (дивидендами, чистому денежному потоку, изъятому собственником, в той или иной форме) и собственно приращением стоимости бизнеса. Так как эти два источника создают своего рода конфликт стратегического характера, собственник должен выбирать, в пользу чего склониться: вкладывать текущие доходы в развитие бизнеса, повышая тем самым его стоимость, или обеспечивать рост своего благосостояния, за счет текущих доходов от бизнеса, размещая полученные средства в менее рискованных активах, нежели российский реальный сектор экономики.

Очень важно также определить уровень менеджмента, на котором будет решаться задача максимизации доходов акционеров. На наш взгляд наиболее эффективно VBM будет внедряться в многопрофильных корпорациях, а также управляющих компаниях, где

системой владения объединены несколько различных бизнес-направлений на корпоративном уровне.

### **Выводы**

Концепция VBM на данный момент разработана для корпораций – открытых акционерных обществ, имеющих обращение собственных ценных бумаг на фондовом рынке и широкий круг акционеров. Применение VBM в непубличных компаниях невозможно в существующем ее виде, что является одним из основных сдерживающих факторов развития и широкого использования этой концепции управления в России.

В целом необходима разработка нового инструментария, для решения всех ключевых задач корпоративного управления, основной финансовой целью которого будет определена максимизация доходов собственников компании.

Целесообразность использования концепции управления на основе стоимости в непубличных компаниях заключается в том, что собственники таких компаний – это, прежде всего, инвесторы, а значит максимизация доходов собственников – это задача обеспечения эффективности вложенных средств, и, соответственно, притока капитала в реальный сектор экономики.

### **Список литературы:**

1. 200 крупнейших непубличных компаний [Текст] // Журнал Forbs. – 2009. – № 10. – С.88-180
2. Бобошко Д.Ю. Управление на основе стоимости (Value Based Management) в непубличных компаниях [Текст] / Д.Ю. Бобошко. – М.: Социально-гуманитарные знания, 2009. – 142 стр.
3. Емельянов А.М., Шакина Е.А. Основные этапы эволюции концепций управления стоимостью. // Корпоративные финансы. – 2008. – №4. [электронный ресурс] – Режим доступа. URL: <http://www.ecsocman.edu.ru/cfjournal/msg/328097.html>
4. Кашин С. Стоит ли хорошо стоять. // ЦРРТ Консалт. [электронный ресурс] – Режим доступа. URL: [http://www.crrt-consult.ru/?module=stat&page\\_id=73](http://www.crrt-consult.ru/?module=stat&page_id=73)
5. Мартин Дж. Д., Петти Дж. В. VBM – управление, основанное на стоимости. Корпоративный ответ революции акционеров [Текст] / Дж. Д. Мартин, Дж. В. Петти – Днепропетровск: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 272 с.

## УСТРАНЕНИЕ ПОТЕРЬ – ОСНОВА БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

**Михайлова Маргарита Ростиславна**

*Канд. экон. наук, доцент, профессор Иркутского государственного  
университета путей сообщения, г. Иркутск*

*E-mail: [olinovich\\_na@irgups.ru](mailto:olinovich_na@irgups.ru)*

Современные системы менеджмента качества (СМК) направлены на удовлетворение запросов потребителя. Однако конечной целью ее внедрения и поддержания является улучшение деятельности предприятия, организации, отрасли. Эта цель может быть достигнута с максимальной результативностью только реализацией принципа бережливого производства.

Специалистам известно, что этот принцип означает производство продуктов труда «на заказ» в отличие от массового (беспошадного) производства «про запас». В первом случае управление производством осуществляется вытягиванием, во втором – выталкиванием товара на рынок. Последнее непременно сопровождается ростом издержек производства и, как следствие, ростом цен. В этом случае подход к ценообразованию отражается известной формулой:

$$Ц = C/ст + Пр,$$

где Ц – цена товара; C/ст – себестоимость производства единицы товара; Пр – прибыль.

Философия такого подхода в обостряющейся конкурентной обстановке таит в себе опасность образования потерь вследствие перепроизводства. Предприятия, реализующие бережливый стиль, меняют вместе с философией и построение приведенной формулы:

$$Пр = Ц - C/ст$$

В условиях наполненного рынка именно там определяется цена товара. Необоснованное завышение ее приведет к затовариванию, т.е. к потерям. Заниженная цена, не обеспеченная соответствующим уровнем издержек производства, также приведет к убыткам. Следовательно, для обеспечения желательного размера прибыли остается одно – использовать все возможные резервы снижения издержек производства.

Снижение себестоимости в первую очередь следует обеспечивать устранением или максимально возможным сокращением потерь. Однако действия по устранению потерь не дадут ощутимых результатов, если процесс не будет системным, построенным на базе регулярного анализа.

Научно обоснованный анализ любого явления требует классификации предмета исследования, в т. ч. это относится к потерям в производстве. Любое предприятие, любая отрасль может пользоваться собственной классификацией потерь и проводить системный анализ на ее основе. В таблице приведены примеры классификации потерь двух японских предприятий [1,2].

Таблица. Примеры классификации потерь предприятиями

Toyota	Canon
1. Перепроизводство готовой продукции	1. Складирование изделий или продуктов, которые не нужны в ближайшее время
2. Ожидание (потери времени)	2. Производство дефектной продукции
3. Лишняя транспортировка или перемещение незавершенного производства, исходных материалов, сырья, готовых изделий.	3. Простои оборудования и поломки, требующие длительной наладки
4. Излишняя обработка	4. Избыточные инвестиции, несоответствующие требуемому результату
5. Избыток запасов сырья, незавершенного производства	5. Избыток персонала
6. Лишние движения	6. Выпуск продукции с большим числом функций, чем надо
7. Дефекты	7. Использование людей для работы, которую можно механизировать или поручить менее квалифицированным специалистам
	8. Несоблюдение стандартов работы
	9. Медленное начало стабилизации производства новой продукции

Как видим, по существу классификации потерь Canon и Toyota не противоречат друг другу. Дж. Лайкер [2, с. 63] вводит еще один вид потерь, который, очевидно, не свойственен японским предприятиям, – «не реализованный творческий потенциал сотрудников». Автор считает, что этот вид потерь присущ американским предприятиям. С

уверенностью можем сказать, что для российских предприятий он должен бы занять одну из первых строк в классификации. Доказательством тому, в частности, могут служить не утешительные для России сравнительные данные по количеству рационализаторских предложений (РП), приходящихся на одного работника предприятия [5].

Низки показатели, характеризующие рационализаторскую деятельность, и на предприятиях российских железных дорог. Считаем, что во многом такому положению способствуют регрессивный характер шкалы вознаграждений, действующей в ОАО «РЖД», а также бюрократическая сложность оформления рационализаторских предложений, в чем нам пришлось убедиться не только из бесед с рационализаторами, но и на собственном опыте. Кроме того, периодически снижается верхний уровень вознаграждения (если в 2002 г. он составлял 17%, в 2005 – 14, то в настоящее время – 10). В результате на Восточно-Сибирской железной дороге число авторов сократилось в 2009 г. на 18%, количество внедренных РП - на 22%, а средний экономический эффект от одного РП составил немногим больше 14 тыс. руб.

Подтверждает значительность потерь на отечественных предприятиях и такой важнейший показатель, как производительность труда. Российская экономика в целом, ее основные отрасли, в т.ч. железнодорожная, уступают по этому показателю таким странам, как США, Канада, Япония и др. Так, в России число работников железнодорожного транспорта, приходящееся на 1 км эксплуатационной длины, составляло в 2006 г. 10,5, в США – 0,8, Канаде – 0,7 чел/км. И даже стратегия развития ОАО «РЖД» предполагает сокращение численности работников в 2015 году лишь до 7 чел/км [6].

Эффективность использования человеческих ресурсов характеризуется, прежде всего, степенью использования рабочего времени (РВ). Наши исследования [3] подтверждают, мягко говоря, невысокий уровень этого показателя, а также правоту тех (Э. Деминг, Дж. Джуран и др.), кто утверждал, что основная доля проблем возникает в сфере менеджмента.

Дополнительно к опубликованному материалу приведем результаты обработки самофотографий рабочего времени, проведение которых организовано автором на ряде предприятий Иркутского региона. Напомним, что самофотография (СФ) - это один из видов наблюдений за использованием рабочего времени. Особенность его в том, что исполнитель сам регистрирует в специальной форме (ТНУ-14)

простои по причинам, зависящим от менеджмента, и время исполнения работ, не свойственных данной рабочей профессии и квалификации.

СФ – самый удобный, простой и наименее трудоемкий на сегодняшний день способ исследования потерь РВ, однако практически не используемый на отечественных предприятиях. Основные причины такого отторжения две: с одной стороны – боязнь руководителей «обнажаться» в своих недоработках перед подчиненными, с другой – боязнь исполнителей потерять расположение руководителей отражением истинной картины.

Обобщение проведенных наблюдений показало, что рабочие имеют 10 - 30% потерь РВ от длительности рабочей смены. Практически все обследования (99,3%) свидетельствуют, что исполнители значительную часть своего РВ посвящают операциям, не свойственным их рабочему месту, при этом чаще всего им приходится выполнять работы, ниже своей квалификации. Понятно, что исполнение изо дня в день менее сложных работ, чем позволяет квалификация рабочего, приводит не только к экономическим потерям предприятия, но и дисквалификации работников, потере ими необходимых навыков. Такого рода потери в общей величине составляли до **40%**, около **10%** приходилось на выполнение случайных работ и до **50** – на ожидание фронта работ, обслуживающей техники, поиски необходимого инструмента, доставку материалов и т.п.

По одной из самофотографий, типичной для проведенных обследований, слесарь-электрик 4 разряда был занят по своей специальности лишь в течение 20 % продолжительности рабочей смены. Работы, не свойственные его специальности и квалификации, занимали 40, ожидание крана - 20, поиски нужных материалов и инструмента – 17 %. Кроме того, была обнаружена весьма странная запись – «прятался от директора» - 3 % (заметим, то же самое имело место во всех самофотографиях, проведенных в тот же день).

Причина такой «игры в прятки» кроется, как оказалось, в несогласованности режима проверки загрязненности спецодежды и сроков ее стирки. В стирку одежда сдается еженедельно в пятницу после окончания рабочей смены, а проверки проводили, как правило, в четверг или в пятницу утром, когда спецодежда уже не может оставаться чистой, учитывая условия труда в цехах данного предприятия. Необходимость же прятаться от начальства, вызвана тем, что исполнители, работающие в грязной спецодежде, наказывались, по крайней мере, на момент проведения обследований, «лишением» премии.

Анализ результатов проведенных наблюдений с очевидностью подтверждает, что все без исключения потери РВ порождены недостатками организации труда и производства. На наш взгляд, грамотный руководитель должен сделать проведение самофотографий рутинным, обычным делом, а не единичным актом. Такой мало затратный способ (расходы только на бумагу для бланков ТНУ-14, при этом не требуется привлекать специальных наблюдателей, поскольку рабочие сами ведут записи во время вынужденных простоев) позволит иметь постоянный источник информации по данному вопросу. Это, в свою очередь, даст возможность незамедлительно принимать корректирующие меры и непрерывно улучшать процессы.

При внедрении СМК самой сложной проблемой является обеспечение вовлеченности работников. Наши наблюдения показали, что проведение самофотографий не только повышает трудовую дисциплину, но и служит средством вовлечения рядовых исполнителей к целям предприятия.

Способы вовлечения персонала весьма разнообразны. К ним можно отнести правильно организованные системы «5 S», «Самоконтроля», «5 почему», кружки качества, внутренние почтовые ящики, простейшие статистические методы контроля качества и другие [4]. Каждый из них требует тщательной проработки со стороны менеджеров перед практическим использованием на предприятии. Между тем, нам известны примеры грубого искажения сути выше перечисленных инструментов. Такие ситуации неизбежно порождают скепсис к внедрению СМК, глухое, а иногда откровенное сопротивление этому. Как следствие, результативность и эффективность системы оказывается значительно ниже ожидаемой, что делает декларативным принцип бережливого производства.

#### **Список литературы:**

1. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских предприятий [Текст] / М. Имаи – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 274 с.
2. Лайкер Дж. ДАО Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира: Пер. с англ. [Текст] / Дж. Лайкер – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.
3. Михайлова М.Р., Полынская М.М., Олинович Н.А. Проблемы производительности труда и вовлечения персонала [Текст] / М.Р. Михайлова, М.М. Полынская, Н.А. Олинович // Методы менеджмента качества – 2008. – № 1. – С.4-8.

4. Михайлова М.Р. Управление качеством. Ч.2. Инструменты: Учебн. пособ. [Текст] / М.Р. Михайлова – Иркутск: ИрГУПС, 2005. – 140 с.
5. Приходько А.И. Рационализация – центральное звено инновационного процесса [Электронный ресурс] А.И. Приходько <http://www.perm.ru>.
6. Стратегические направления научно-технического развития ОАО Российские железные дороги на период до 2015 г., утв. ОАО «РЖД» 31.07.2007, № 964 [Текст].

## **ОТ ЭТИКИ КРАТКОСРОЧНОЙ ВЫГОДЫ К ЭТИКЕ ДОЛГОСРОЧНОГО ПАРНЕРСТВА - АКТУАЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

***Найденов Николай Дмитриевич***

*д.э.н., профессор КФ ВГСХА, г. Сыктывкар*

*E-mail: ND. [Naidenov@mail.ru](mailto:Naidenov@mail.ru)*

В статье аргументируется важное значение привития современному российскому менеджеру христианских принципов в формировании нравственной компоненты в управленческих профессиональных компетенциях

Как известно, профессиональные компетенции руководителей имеют три основные составляющие: мировоззрение как совокупность взглядов и идей, отражающая отношение человека к действительности; профессиональные навыки и умения; нравственные и этические ценности, которые реально руководитель реализует в своей практической деятельности. Деловые качества, являясь базисными в этой пирамиде, воздействуют на «надстроечные», которые, в свою очередь, оказывают обратное влияние на остальные. Поэтому духовные особенности менеджера оказывают огромное влияние на развитие коллектива, который формирует руководитель. Руководители зачастую отдают предпочтение принципам оптимальности, краткосрочной выгоды в ущерб нравственным принципам и долгосрочной выгоде.

В работе руководителя рациональность и нравственный закон должны быть в гармонии. Представляется, что наиболее полезной для руководителей была бы кантовская трактовка моральности, в



соответствии с которой поступок можно считать моральным только в том случае, если нравственный закон - категорический императив. Другими словами нельзя ради достижения рациональности и целесообразности не выполнять своих обещаний, нарушать обязательства, вытекающие из регламентирующих документов предприятия, нарушать права наемного работника. Нравственные принципы не являются идеалом, который, будучи достигнутым, обеспечит создание и функционирование совершенного и эффективного коллектива. Это должно быть повседневной практикой и инструментом для выполнения функций руководителя. Необходимо, чтобы личность руководителя воплощала не человека, озабоченного дисциплинированием своих сотрудников, а примером нравственной личности, поступки которой максимально приближены к кантовскому этическому императиву.

Нравственная и этическая составляющая профессиональной компетенции руководителя неразрывно связана с ответственностью руководителя. Существуют различные виды ответственности - экономическая (издержки), правовая ответственность по закону), моральная ответственность (общественное осуждение). Американский психолог Б. Ф. Скиннер придерживается мнения, что личность не несет ответственности за свои поступки, так как они полностью определены внешними условиями и воспитание [4]. Мы не согласны с этой точкой зрения.

Руководитель несет личную моральную ответственность за то, чтобы он находился в согласии с правовыми и этическими нормами своего коллектива и общества. В противном случае мы имеем ситуацию «социального мародерства» со стороны руководителей, когда они действуют целесообразно, но в нарушении с нравственными и этическими обычаями, пониманием справедливости своего общества и коллектива.

Недооценка формирования личной ответственности руководителей проявляется при формировании программ повышения квалификации руководителей. Когда проводятся занятия в связи с повышением квалификацией, как замечено нами, сами слушатели пренебрегают моральной и этической подготовкой. На первый план выдвигаются вопросы рациональной организации производственных процессов. Вот и получается, что руководители в угоду технической рациональности считают обоснованным в своей работе нарушать трудовое законодательство, отказываться следовать обычным правилам нравственности и этики. Очень часто мы были свидетелями психологического удовлетворения руководителя от унижений от

унижений и оскорблений своих подчиненных. Остановить руководителей в отвержении нравственного закона и просто правил приличий часто некому, поскольку окружающие люди были воспитаны в тех же самых условиях, что и руководитель, и поэтому противопоставить свое осуждение нарушения нравственного императива они не могут. В этой ситуации, как замечено нами, работники осуждают руководителя втуне, не официально и не публично. Вызывает недоумение, когда работники самоуничижают себя, чтобы показать свою лояльность руководителю. Но развитие в коллективе в конце - концов приходит к взаимному уважению и партнерству. Личность на самом деле имеет относительную независимость от воспитания, сама определяет «что такое хорошо, что такое плохо», сама несет ответственность за свои действия и действия коллектива, поэтому переход от взаимоотношений руководителя и подчиненных от системы «статус-кво/контроль» к системе партнерства и договоренностей - одно из направлений повышения эффективности предприятия.

В конечном счете, именно участники коллектива определяют пути развития и совершенствования своего коллектива. И если коллектив не поддерживает критику руководителя со стороны работника, то очевидно, его членство в коллективе предрешено. Тем менее, работники должны иметь мужество заявлять свою критику. А руководители должны ограничивать свои менеджериалистские претензии в согласии с коллективом.

Существует ряд систем нравственных ценностей в коллективе и его трудовых отношениях. Первая – это американский стиль моральных ценностей, в которых личность является самоцелью развития общества, и система демократии строится на том основании, чтобы большая группа населения не может не учитывать мнение меньшей группы, мнение меньшинства защищено и большинство дает возможность меньшинству самореализовать себя и развиваться.

Вторая - Европейская система, которая построена на протестантской этике, основанной на системе корпоративности и рациональности. Система корпоративного управления - это система учета мнений крупных корпоративных групп с необходимостью достижения определенного консенсуса по основным направлениям развития бизнеса и страны. В этой системе большое значение имеет установленный порядок представительства тех или иных общественных группировок.

Третий - идеология восточно-азиатского, так называемого “конфуцианского капитализма”. Она исходит из классического

конфуцианства, где человек ценен лишь как часть коллектива. Основатель теории “конфуцианского капитализма” - Сибусаве Эйити (1840-1931 гг.)[2]. По его мнению, национальное процветание не продлится долго, если не будет базироваться на нравственных принципах добра и справедливости. Отсюда проистекает иное, нежели на Западе, представление о конкуренции. В Восточной Азии конкуренция – это сосуществование, соцветение.

В России мы находим черты всех вышеперечисленных этических систем бизнеса и управления. Но заметна тенденция к авторитарному принятию решений. На этом фоне очевидно заметны неэтичные явления, которые, тем не менее, не вызывают общественного осуждения. Так, в России руководитель может поставить себе зарплату, съедающую основную часть бюджета организации. Но это не приводит коллектив к осуждению руководителя внутри коллектива в местном сообществе. Целесообразно сформировать единую сетку окладов руководителей организаций для всех форм собственности.

В современной России официально существует идеология, некий кодекс нравственных принципов, задаваемый Конституцией Российской Федерации, Кодексом корпоративного поведения [3]. Но как показывает наш опыт, о нем мало кто знает, и мало кто используют его как руководство к действию.

Управление существует в сложном этическом мире, где основное — избегать неэтичных шагов. Гуманный менеджмент эффективнее агрессивного менеджмента. Стратегические цели компании легче достигать, ориентируясь на этические принципы.

Сегодня укрепление и распространение этических и нравственных принципов коллективного производства на основе христианской морали - важная задача совершенствования менеджмента в России. В этой связи уместно обратиться к политическому и правовому учению преподобного Иосифа Волоцкого [1].

Таким образом, профессиональная компетентность менеджера включает в себя определенные нравственные качества. Их, так же как знания и умения, необходимо воспитывать и прививать. Только в этом случае управленческие решения будут эффективными, этичными, гуманными и справедливыми.

#### **Список литературы:**

1. Горячев В. Политическое и правовое учение преподобного Иосифа Волоцкого [электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.fondiv.ru/articles/360/>
2. Нецадин А. Общественные ценности, этика предпринимательства, процессы глобализации и особенности в

России [электронный ресурс] Режим доступа  
<http://www.cfin.ru/management/practice/masterman-02/neshadin.shtml>.

3. О рекомендации к применению Кодекса корпоративного поведения. Распоряжение ФКЦБ РФ от 04.04.2002 №421 вместе с кодексом корпоративного поведения от 5.04.2002 [электронный ресурс] СПС Консультант Плюс
4. Скиннер Боррес Фредерик. Материал Википедии – свободной энциклопедии [электронный ресурс] Режим доступа <http://ru.wikipedia.org/wiki>

## **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ОСНОВА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА**

***Найденов Николай Дмитриевич***

*доктор экономических наук, профессор КФ ВГСХА г. Сыктывкар*

*E-mail: [N.D.Naidenov@mail.ru](mailto:N.D.Naidenov@mail.ru)*

Данная статья имеет целью рассмотрение экономических концепций организации и управления (менеджмента) для определения подходов к оценке эффективности управления фирмой.

В настоящее время в экономической литературе еще не сложилось общепринятого определения менеджмента(управления). Одни понимают под менеджментом целенаправленное воздействие, другие – организационные отношения, третьи – специфические работы. Пониманию сущности менеджмента будет способствовать изучение теоретических концепций фирмы. Их три: классическая, институциональная и предпринимательская.

В рамках классического подхода фирма трактуется как производственное звено экономики, обеспечивающее трансформацию факторов производства в товары и услуги. В соответствии с этим подходом менеджмент следует понимать как оптимизацию производственных процессов и обеспечение их непрерывности. Основной метод управления – установление принципов поведения сотрудников.

В рамках институциональной концепции фирма представляется в виде явных и неявных контрактов индивидуальных и групповых

участников производства. В соответствии с институциональным подходом менеджмент понимается как услуга, опосредующая формирование и реализацию внутрифирменных контрактов, и, в конечном счете, обмен между организацией и работником. Основным методом управления – формирование контрактов.

В рамках предпринимательской концепции фирму составляют предприниматели разного уровня: “макропредприниматели” – лица, отвечающие за внешние связи с другими фирмами; “мезопредприниматели” – менеджеры, обслуживающие материально – финансовые потоки во внутренней деятельности предприятия; “микropредприниматели” – работники, в порядке предпринимательской активности организующих свои рабочие места. Основным методом управления – договоры между предпринимателями, самостоятельно позиционирующими свою предпринимательскую деятельность и принимающими решения [2].

В рамках социологического подхода сущность фирмы можно определить как группу лиц, для которой существует общая потребность в безопасности, общее обеспечение некоторыми товарами и услугами, снижение транзакционных издержек на заключение договоров в пределах организации. Менеджмент можно определить как любую операцию, работу или функцию, направленную на формирование организации и повышение эффективности последней.

А. Алчян и Т. Демсец сравнивают черты экономической организации и рыночного взаимодействия. Они отмечают, что организация характеризуется следующими отличительными особенностями коллективным производственным процессом, центральным контрактным агентом, коллективным использованием ресурсов.

Коллективное производство выпуска требует по крайней мере двух ресурсов –  $X_i$  и  $X_j$ , причем  $d^2x/dx_i dx_j = 0$ . Чтобы  $Z$  можно было трактовать как коллективную производственную функцию  $Z$  не должна быть суммой отдельных функций составляющих ресурсов.

Коллективное производство будет использовано только в случае, когда оно приводит к выпуску, который превышает сумму раздельного производства  $Z$  на величину, достаточную, чтобы покрыть затраты на организацию и дисциплинирование членов коллектива.

В коллективном производстве используется несколько типов ресурсов, продукт не является суммой отдельных выпусков каждого из объединяющихся ресурсов. Ресурсы, используемые в коллективном производстве, не принадлежат все одному лицу. При коллективном производстве предельные продукты плохо поддаются прямому и

раздельному наблюдению, затраты на взаимный контроль неизбежны. Пропорция труда и досуга в организации не соответствует соотношению цен на труд и досуг, так как расслабление меньше влияет на норму замещения выпуска досугом, чем напряжение сил (феномен отлынивания). Внутри организации действует индивидуализированная рыночная конкуренция, благодаря которой индивидуальные реализуемые нормы замещения досуга выпуском приближаются к истинным нормам замещения досуга выпуском. Обнаружение большей нормы замещения труда досугом (отлынивание) при коллективном производстве обходится дорого.

Управление в коллективном производстве, согласно А.А. Алчяна и Т. Демсеца выражает специализированный на контроле труд. Управление охватывает функции измерения выпуска, определение вознаграждения, наблюдение за поведением собственников ресурсов как средства выявления их предельной производительности, формирование стандартов.

В организации люди несут специфические издержки: издержки на добровольное заключение контрактов и издержки по выявлению результативности отдельных членов коллектива. В организации существует специфический тип вознаграждения – остаточное вознаграждение, которое равно выпуску за минусом ценности предельных продуктов ресурсов или их вознаграждений. Это вознаграждение управляющего.

Управление организацией предполагает пучок прав: 1) право быть претендентом на остаточное вознаграждение; 2) право наблюдать за поведением ресурсов; 3) право занимать центральное положение, являясь стороной в контрактах со всеми ресурсами; 4) решать вопросы пребывания ресурсов в коллективе; 5) продавать права собственности на ресурсы в интересах собственника.

По мнению А.А. Алчяна и Т. Демсеца, [1] существуют классический тип фирмы, фирмы с участием в прибылях, социалистические фирмы, корпорации, совместные и некоммерческие фирмы, партнерства, профессиональные союзы, коллективы с высоким духом лояльности. В классической фирме имеются коллективный производственный процесс, центральный контрактный агент, коллективное использование ресурсов. В фирмах с участием в прибылях особо стимулируется усердие. В социалистических фирмах, где собственником ресурсов являются сами работники, управляющие чрезмерно побуждаются к отлыниванию. Корпорация (акционерное общество) руководство удерживается от отлынивания посредством рыночной конкуренции с новыми группами возможных управляющих.

Совместные и некоммерческие фирмы предполагают такие сферы деятельности, где рыночные оценки деятельности нежелательны. Партнерства, где небольшие масштабы производства и нет работодателя проблема отлынивания не стоит остро. Профессиональные союзы наблюдают за отлыниванием работодателей. коллективах с высоким духом лояльности ( спортивные команды) действительные предельные стоимости и ценности труда, вознаграждение и досуга приравняются быстрее.

В фирме относительно ресурсов могут совершаться различные социальные операции, в частности отношения найма, арендные отношения, отношения использования, износа. На эти отношения влияют налогообложение, длительность периода времени, уход от риска. Оплата ресурса производится в соответствии с износом и предельным продуктом. Выбор формы отношения по поводу ресурсов позволяет минимизировать затраты на выявление предельного продукта и износа.

Фирму делает прибыльной скорее большая точность знаний о потенциальных и реальных действиях ресурсов, чем наличие более производительных ресурсов.

Конкуренция, по мнению А.А. Алчяна и Т. Демсеца, это обмен и выявление знаний или информации о качестве, потенциальном использовании различных ресурсов в разных потенциальных применениях.

Согласно А.А. Алчяна и Т. Демсеца, управление фирмой это деятельность в коллективном производстве, направленная на измерение производительности ресурсов, вознаграждение и уравнивание реальной и индивидуальной нормы замещения труда досугом.

Б. Клейн, Р. Дж. Кроуфорд и А. Алчян [3]исходят из понимания организации как конкурентного процесса заключения сделок. В сделках участвуют все наемные работники в отдельности, с одной стороны, и одно уполномоченное организацией лицо, с другой. При этом авторы особое внимание уделяют постконтрактному оппортунистическому поведению членов организации и выяснению причин такого поведения. Оппортунистическое поведение работников заключается в преждевременном расторжении трудового договора, отлынивании (непропорциональном замещении труда досугом), невыполнения задания, отказа от исполнения своих обязанностей, использования активов не по назначению, снижении качества труда. Одной из причин оппортунистического поведения членов организации Б.Клейн, Р. Дж. Кроуфорд и А. Алчян видят в существовании так называемой специализированной квазирынок: разницей в стоимости

специализированных активов для собственника и для их пользователя. Разница между реальной стоимостью активов и стоимостью активов, которые используют работники, образует важную экономическую категорию внутриорганизационных экономических отношений.

Примерами специализированной ренты от специализированных активов организации, на наш взгляд, могут служить: использование государственного имущества, предназначенного для оказания бесплатных услуг населению, в целях оказания платных услуг; распределение прибыли унитарного государственного предприятия по усмотрению самого предприятия; требование «отката» служащим банка при выдаче выгодного для клиента кредита.

Управление или вертикальная интеграция противодействуют оппортунистическому поведению наемных работников путем перезаключения контрактов, выбора сроков контрактов, замещения внутренних контрактов внешними, и наоборот, премированием. Вертикальная интеграция или управление рассматриваются Б. Клейном, Р. Дж. Кроуфордом и А. Алчяном как способ избежания рисков присвоения квазиаренды от специализированных активов и, следовательно, как способ экономии затрат.

Последствия присвоения квазиаренды работниками организации, но не собственниками специализированных активов, это перераспределение богатства, потеря эффективности организации, возрастание оптимального запаса, рост производственных затрат. Определенное государственное регулирование трудовых контрактов может рассматриваться как средство устранения угрозы потери специализированной квазиаренды в коммерческой организации.

По мнению Б. Клейна, Р. Дж. Кроуфорда и А. Алчяна фирмы образуются и проверяются на рынках, и условное резкое разделение между рынками и фирмами не имеет большого аналитического значения. Многие долгосрочные контрактные отношения (например, франчайзинг) стирают границу между рынком и фирмой. Больше пользы принесет простое изучение основной экономической причины различных типов определенных контрактных отношений в определенных ситуациях и рассмотрение фирмы как определенного вида или нескольких видов взаимосвязанных контрактов. Если мы рассматриваем фирму как набор взаимосвязанных контрактов, а не набор товаров, указанных в этих контрактах, вопрос о том, кто «владеет» фирмой (набором контрактов), находит продолжение в другом вопросе: кто из некоего множества претендентов и на какие доли ценности, полученной в результате контрактной коалиции, являются претендентами? Владельцем фирмы на самом деле является не одно лицо, а коалиция претендентов на доход.



Для экономического анализа фирмы, по существу, важен лишь один вопрос: «Какие виды контрактов используются для определенных видов деятельности и почему?».

Если исходить из понимания организации как коалиции претендентов на ее доход, то важным показателем эффективности управления будет выступать соотношение превышения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы, с одной стороны, и затратами на управление, - с другой. Вознаграждение управляющих должно соответствовать размерам прибыли и иметь остаточный характер от размеров заработной платы. Чрезмерно большие бонусы управляющим - это разновидность оппортунистического поведения наемных работников и для борьбы с ними определенное государственное регулирование уместно.

Эффективность управления может определяться в соответствии с классическим подходом управления (капитал обслуживается рабочим, рабочий обслуживается менеджером) путем определения двух показателей. Первый - доход на капитал. Второй – отношение нормативных затрат на управление к фактическим. Если исходить из предпринимательской концепции организации, то первым показателем эффективности капитала являются уровень дивидендов и заработной платы в единицу времени. Вторым показателем – нормативные затраты на управление в отношении к фактическим затратам на управление. Если исходить из концепции организации как группы нуждающихся в общих услугах сотрудников, то показателями эффективности управления можно считать отношение производительности труда к вознаграждению сотрудников и нормативные затраты на управление в отношении к фактическим затратам на управление.

Удобным методом экспресс – анализа эффективности управления может служить построение матрицы: “Удельный вес накладных расходов в продажах / соотношение выработки и вознаграждения” с выделением низкого, среднего, умеренного и высокого уровней эффективности управления без точных показателей.

Теоретические предпосылки эффективности управления не всегда могут найти конкретное количественное воплощение. Однако даже ее приблизительные оценки при нормировании управленческих затрат и услуг позволят сделать более обоснованными затраты на управление.

#### **Список литературы:**

1. Алчян, А. А. Производство, стоимость информации и экономическая организация/А.А. Алчян, Г. Демсец. В кн.: Вехи экономической мысли. Теория отраслевых рынков. Т. 5 от общей ред. А. Г. Слуцкого. Под общей ред. А.Г. Слуцкого. Научные

- редакторы В.А. Жилин, А.Г. Слуцкий. Составители С.Б. Авдашева, Р. Питмен, А.Г. Слуцкий. Санкт-Петербург, Экономическая школа, 2003.- С. 280-317.
2. Николаев, Г.С. Теоретические аспекты внутрифирменной организации. - В кн: Проблемы и перспективы Российской экономики: сб. статей 2 Всероссийской научно – практической конференции. – Пенза, 2003. С.217 – 220с.
  3. Клейн, Б. Вертикальная интеграция, присваиваемая рента и конкурентный процесс заключения контрактов/Б. Клейн, Кроуфорд Р. Дж., А., А. Алчян. В кн.: Вехи экономической мысли. Теория отраслевых рынков. Том 5. Под общей ред. А.Г. Слуцкого. Научные редакторы В.А. Жилин, А.Г. Слуцкий. Составители С.Б. Авдашева, Р. Питмен, А.Г. Слуцкий. Санкт-Петербург, «Экономическая школа», 2003. – С.319-366.

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИ ОПТИМАЛЬНОГО УРОВНЯ БЕЗОПАСНОСТИ ДВИЖЕНИЯ – НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ ЕЁ ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

***Олинович Наталья Александровна***

*Старший преподаватель Иркутского государственного университета путей сообщения, г. Иркутск*

*E-mail: [olinovich\\_na@irgups.ru](mailto:olinovich_na@irgups.ru)*

С момента возникновения железнодорожного транспорта в процессе его эксплуатации стали возникать отказы и нарушения в работе по различным причинам. Последствия отказов и нарушений чреваты не только экономическими потерями, но и потерей здоровья и жизни людей. В этой области накоплен и пополняется статистический материал, подвергающийся анализу. Иными словами, на железнодорожном транспорте сложилась определенная система реагирования на нарушения и отказы, что в совокупности представляет собой систему обеспечения безопасности движения.

Концептуально обеспечение безопасности движения рассматривается как деятельность органов железнодорожного транспорта, государственной власти и местного самоуправления, предприятий, учреждений и граждан, направленная на бесперебойное функционирование железных дорог и недопущение возникновения аварийных ситуаций в перевозочном процессе, а также на снижение

тяжести последствий возможных аварий. На основании этого построено определение безопасности движения [3].

Безопасность движения (БД) – состояние защищенности перевозочного процесса от нарушений в поездной и маневровой работе, обеспечивающее сохранность грузов, безопасность пассажиров и персонала, охрану окружающей природной среды и бесперебойное функционирование железных дорог.

Однако в этом определении отсутствует комплексность подхода к обеспечению БД. Известно, что БД зависит от значительно большего числа факторов и достигается целенаправленной работой всех хозяйств отрасли, последовательной политикой в области создания новых технических средств и технологий, обеспечением необходимого качества производства и обслуживания сложной и эффективной современной техники. От технического состояния состояния железнодорожного пути, его сооружений и обустройств, подвижного состава, средств сигнализации и связи, практического выполнения требований к ним в процессе эксплуатации и технического обслуживания, реализации современных технологий ремонтов и содержания, использования средств диагностики, методов планирования и управления, организации движения поездов зависят безопасность и бесперебойность перевозочного процесса [1, с. 3]. В связи с этим определение безопасности движения, следует, на наш взгляд, уточнить:

БД - состояние защищенности перевозочного процесса от нарушений в поездной и маневровой работе, а также в работе ремонтных и обслуживающих организаций, обеспечивающее сохранность грузов, безопасность пассажиров и персонала, охрану окружающей природной среды и бесперебойное функционирование железных дорог.

Это обеспечивается путем улучшения возможностей реализации функций безопасности техническими или организационными мерами в эксплуатируемых системах, а также в разработке новых методов расширяющих функции безопасности, в том числе и благодаря внедрению новых технических средств и технологий. Поставка новых технических средств и внедрение новых технологий позволяет оптимизировать бюджет и получить планируемое улучшение результатов, т.е. снизить показатели риска до минимально возможных значений. Для этих целей в ОАО «РЖД» действует Программа по повышению безопасности движения поездов (далее Программа). За шесть лет (2004 -2009 гг.) на Восточно-Сибирской железной дороге по Программе внедрено 5682 технических средств на сумму 1 млрд 594 тыс. 160 рублей. При проведении анализа было установлена

зависимость между величиной суммы денежных средств на улучшение безопасности движения и величиной суммы ущерба. Степень тесноты связи между двумя величинами характеризуется коэффициентом корреляции -  $r$ . При  $r > 0$  корреляция называется положительной, в противоположном случае – отрицательной. На практике считается [2], что при  $0,75 < |r| < 0,95$  между двумя величинами имеет место сильная зависимость. В нашем случае коэффициент корреляции равен 0,8, т.е. можно сказать о сильной зависимости между величиной суммы денежных средств на улучшение безопасности движения и величиной суммы ущерба. Для проверки рассматриваемой зависимости было рассчитано значение статистики -  $t$ , имеющей распределение Стьюдента, в результате получили, что выборочное значение статистики попало в критическую область, это подтверждает наличие сильной зависимости между исследуемыми величинами.

Обоснование допустимых уровней риска и показателей безопасности подразумевает под собой нахождение таких величин показателей, при которых достигается баланс между расходами на обеспечение и поддержание заданного уровня безопасности и ущербами от нарушения безопасности движения. Данную зависимость легко представить графически, как показано на рисунке 1.

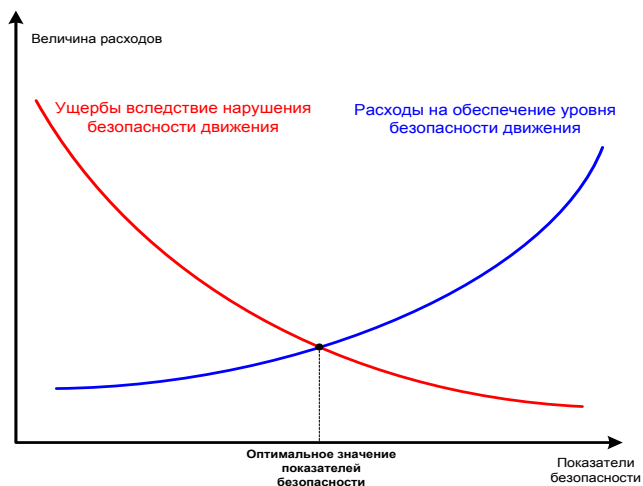


Рис. 1 – Определение оптимальных показателей безопасности [4, с. 12]

При построении кривых по данным ВСЖД получили следующее графическое изображение оптимальных показателей

безопасности, рисунок 2. Как видим, однозначно точка баланса между расходами и ущербом не определяется. Обработав данные, получим оптимальное значение суммы затрат на обеспечение планируемого уровня безопасности по Программе обеспечения безопасности движения (рисунок 3).



Рис. 2 - Баланс между расходами на обеспечение и поддержание заданного уровня безопасности и ущербами от нарушения безопасности движения по данным ВСЖД

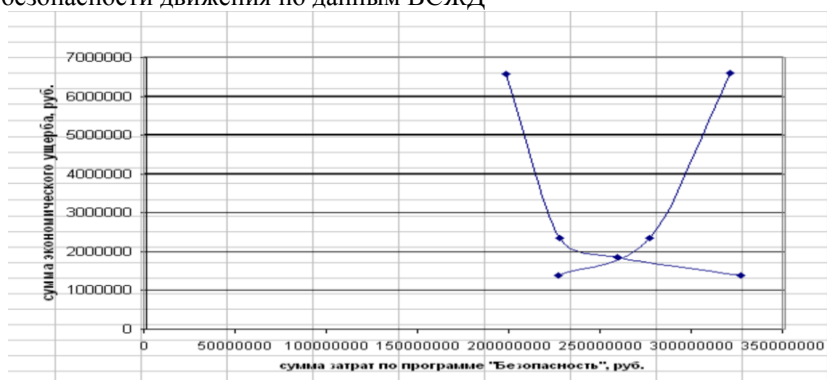


Рис. 3 - Баланс между расходами на обеспечение и поддержание заданного уровня безопасности и ущербами, от нарушения безопасности движения, по данным ВСЖД после обработки

Из полученных данных можно сделать вывод, что оптимальное значение суммы на предупреждение событий в поездной работе 277500000 рублей в год, дальнейшее ее увеличение экономически не

целесообразно, так как снижение потерь обеспечивается не адекватными вложениями.

Таким образом, обеспечить абсолютную безопасность движения едва ли возможно и определение экономически оптимальных границ является важнейшим критерием. Однако, эти границы с повышением эффективности системы защиты от ошибок непрерывно расширяются. Следовательно, расчет экономического оптимума должен соответствовать техническому состоянию средств обеспечения безопасности.

#### **Список литературы:**

1. Воробьев Э.В. Техническая эксплуатация железных дорог и безопасность движения: Учебник для вузов ж.-д. транспорта [Текст] / Э.В. Воробьев – М.: Маршрут, 2005. – 533 с.
2. Клячкин В.Н. Статистические методы в управлении качеством: компьютерные технологии : учебное пособие [Текст] / В.Н. Клячкин. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 304 с.
3. Кузнецов К.Б., Васин В.К., Купаев В.И., Чернов Е.Д. Безопасность жизнедеятельности. Ч.1. Безопасность жизнедеятельности на железнодорожном транспорте: Учебник для вузов ж.-д. транспорта [Текст] / Под ред. К.Б. Кузнецова. – М.: Маршрут, 2005. – 576 с.
4. Функциональная стратегия обеспечения гарантированной безопасности и надежности перевозочного процесса в системе стратегического управления ОАО «РЖД», утв. распоряжением ОАО «РЖД» №987р от 29.05.2007 г.

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ SWOT-АНАЛИЗА**

***Цулая Ирина Нодаровна***

*Аспирант ВолГУ, г.Волгоград*

*E-mail: [gos-polina@yandex.ru](mailto:gos-polina@yandex.ru)*

В настоящее время SWOT-анализ применяется достаточно широко в различных сферах экономики и управления. Его универсальность позволяет использовать его на различных уровнях и для различных объектов: анализ продукции, предприятия, конкурентов, города, региона и т.д. Этот метод как инструмент управленческого обследования (управленческого анализа) можно использовать для

любого предприятия или региона, чтобы предотвратить его попадание в кризисную ситуацию [1, с.19].

Как показывает практика, многие аналитики и экономисты используют именно этот вариант, недопонимая исследовательского предназначения SWOT-анализа.

Другие специалисты прекрасно понимают возможности SWOT-анализа, но в условиях кризиса, когда ощущается резкий дефицит времени для принятия решения по его урегулированию и давление заинтересованных сторон, вынуждены проводить анализ в поверхностном варианте. Как правило, и в первом и во втором случаях исследование просто обрывается на середине, ограничившись лишь простым описанием внутренней и внешней среды, хотя именно на этом этапе начинается сам анализ. Для освоения и проведения SWOT-анализа нужны системные экономические знания, опыт и интуиция. Кроме того, развитие теории анализа и антикризисного управления требует совершенствования SWOT-анализа.

При использовании SWOT-анализа в качестве инструмента для обоснования проектов и стратегий необходимо понимать, что он лишь один из способов систематизировать уже существующие знания. Если эти знания неверны или их слишком мало, то и результаты анализа будут иметь небольшую ценность.

SWOT-анализ имеет довольно много ограничений, главное из которых - необходимость мыслить в строго очерченных рамках и допускать, что действие всех факторов внешней и внутренней среды является непрерывным, в то время как оно чаще всего носит дискретный характер. При проведении системного анализа следует оценивать процесс целиком, а не его отдельные элементы, в противном случае возможны ошибки.

При проведении SWOT-анализа необходимо правильно выбрать предмет анализа (например, общую конкурентоспособность, инвестиционную привлекательность предприятия (отрасли, региона), привлекательность отрасли, рынок, проект, направление деятельности, продукты и т. д.) При проведении анализа от предмета оценки часто отклоняются. Например, оценивая конкурентоспособность предприятия (отрасли, региона), рассматривают факторы конкурентоспособности и др. Итогом такого отклонения обычно является неточная оценка. Важно также понимать, в отношении кого оцениваются факторы внешней и внутренней среды в качестве преимуществ и слабостей, возможностей и угроз. Например, более низкие цены в какой-то отрасли, по сравнению с другими предприятиями (регионами), могут быть преимуществом предприятия (региона) с точки зрения

потребителей и слабостью из-за упускаемой выгоды и недополученной прибыли с точки зрения экономики и конкурентоспособности предприятия (региона).

При проведении SWOT-анализа существует также проблема недостатка информации, которая заключается в том, что аналитики (экономисты) часто оценивают важные для анализа факторы, не имея достоверной информации о них. Чтобы повысить вероятность включения в анализ наиболее важных факторов, необходимо привлекать к этому процессу по возможности больше экспертов и сторонних специалистов.

В литературе, так или иначе затрагивающей SWOT-анализ, описание элементов внутренней среды предприятия носит, как правило, поверхностный (неполный) характер, определяя лишь отдельные направления, на которые следует обратить внимание. В качестве исключения можно выделить группировки, предложенные Симкиным Л. и Диббом С. [3, с.113]. Но и она, при всей ее замечательности, все-таки не отражает всех сторон деятельности рассматриваемого субъекта, хотя бы потому, что не включает такой важный блок как финансы.

Рассматриваемые элементы внутренней среды должны быть достаточно емкими и должны характеризовать состояние внутренней среды с различных сторон. Более емкая группировка дает возможность аналитику акцентировать внимание на тех или иных аспектах деятельности. В любой экономической системе все тесно взаимосвязано и достаточно сложно выделить непересекающиеся группы (блоки) и, тем не менее, использование этих функциональных блоков позволяет увидеть, прежде всего, слабые стороны.

Вопросы оценки состояния и прогнозирования внешней среды остаются до сих пор недостаточно проработанными в теоретическом плане и не доведены до практического использования, отсутствуют методические подходы к ее изучению с учетом регионального и отраслевого компонента. При этом именно факторы внешней среды чаще всего приводят к негативным последствиям. В настоящее время отсутствует общепризнанная классификация факторов внешней среды. В связи с этим, применение SWOT-анализа также не дает необходимого эффекта.

Итак, главные ошибки, допускаемые при проведении SWOT-анализа, заключаются в недостатках, которые имеются у самого анализа. Например, оценка возможностей и угроз - это всего лишь оценка с определенной долей вероятности. Возможен вариант, когда ожидания будут завышены, а угрозы недооценены, так как SWOT-анализ не учитывает возможные риски. Поэтому использовать данный



анализ самостоятельно для определения стратегического плана развития, не имея инструмента для управления возможными последствиями неблагоприятного стечения обстоятельств, крайне рискованно.

Таким образом, следует выделить основные недостатки метода SWOT-анализа:

1. Данный метод принадлежит к группе так называемых инструктивно-описательных моделей стратегического анализа, которые показывают только общие цели, а конкретные мероприятия для их достижения надо разрабатывать отдельно [1, с.20].

2. SWOT-анализ не отображает динамику во времени, впрочем и его предшественник SOFT-анализ делал это ограниченно.

3. SWOT-анализ не позволяет сопоставлять и оценивать, а только лишь обозначать.

4. Подверженность «бытовому мнению» при разработке метода группой.

5. Разносторонность рассматриваемых факторов делает данный анализ размытым и неоднородным видом анализа.

6. В большей своей части SWOT-анализ не формализован и применяется на усмотрение аналитиков.

7. Отсутствие критериев, выявляющих полноту и качество данных для анализа.

8. Обычно генерируются длинные списки факторов [2, с.103].

9. Более используются описания ситуации, чем ее анализ.

10. Могут присутствовать ошибки в установлении приоритетов.

11. Могут допускаться ошибки на последующих стадиях планирования и реализации.

12. Основной акцент изучения сосредоточен на внутренних факторах, а не на внешних.

13. Результаты SWOT-анализа, как неформализованного метода, представлены в виде качественного описания, что затрудняет его использование в процессе мониторинга.

14. SWOT-анализ является довольно субъективным, и исследовательская значимость результатов анализа чрезвычайно зависит от уровня компетенции и профессионализма аналитика.

15. Проведение качественного SWOT-анализа требует привлечения достаточно большого количества специалистов из соответствующих областей и больших массивов информации, что требует значительных усилий и затрат.

Эти недостатки приводят к тому, что применение SWOT-анализа требует параллельного использования других современных методов

исследования (сценарное планирование, матрица БКГ и пр.). Безусловно, в любом случае для получения полной картины о деятельности субъекта и, в конечном счете, его конкурентоспособности необходимо использовать и традиционные методы финансового анализа, дающие информацию о динамике обобщающих показателей.

Таким образом, существующая методика SWOT-анализа требует существенных доработок. Новая модель методики должна учитывать условия современных рыночных отношений, характеризующихся повышенной нестабильностью и неопределенностью внешней среды, ужесточением конкуренции, усилением интеграционных процессов, усложнением информационных потоков, а также невозможностью с достаточной степенью точности предсказать долгосрочные тенденции.

Для того чтобы SWOT-анализ был более качественным и точным, многие специалисты советуют следующее [4, с.16]:

1. Тщательно определить сферу анализа, то есть правильно выбрать предмет анализа. Всеобъемлющий анализ, скорее всего, будет слишком обобщенным и поэтому бесполезным.

2. При проведении системного анализа следует оценивать процесс целиком, а не его отдельные элементы, в противном случае возможны ошибки.

3. Одно и то же обстоятельство может оказаться как силой, так и слабостью. При проведении анализа можно выделить множество качеств товара (услуги) – как сильных, так и слабых, без выделения более и менее значимых из них.

Поэтому, когда речь идет о товаре (услуге), то сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают клиенты (потребители). Если преимуществ и слабостей слишком много, то их необходимо проранжировать в соответствии с их значимостью с точки зрения покупателей (потребителей), и включить в конечный список только наиболее важные.

4. Для того чтобы повысить вероятность включения в SWOT-анализ наиболее важных факторов, необходимо привлекать к данному процессу по возможности больше экспертов и сторонних специалистов.

5. Использовать SWOT-анализ самостоятельно для определения стратегического плана развития, не имея инструмента для управления возможными последствиями неблагоприятного стечения обстоятельств, крайне рискованно. Поэтому при проведении данного анализа следует параллельно использовать другие современные методы исследования (сценарное планирование, матрица БКГ и пр.) для увеличения эффективности анализа.

### **Список литературы:**

1. Воронина В.М., Кокарев Д.В. SWOT-анализ как современный инструмент исследования в целях антикризисного управления // Слияния и поглощения, 2007. №6(52). 49 с.
2. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд. 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: ТРТУ, 2003. 350 с.
3. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка. СПб.: Питер, 2002. 240 с.
4. Егоров А. Рисуем риски: SWOT-матрица без перезагрузки // The Chief. №10(84), 2009. 40 с.

## СЕКЦИЯ 2: МАРКЕТИНГ

### ВЫСТАВКА В СИСТЕМЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

**Ахунова Ольга Рамзавиевна**

*УргПУ, г. Екатеринбург*

*E-mail: [kozajk@mail.ru](mailto:kozajk@mail.ru)*

В наше время выставки имеют самый большой удельный вес в комплексе маркетинговых активов. Именно выставки привлекают в компанию самый большой поток клиентов. Вообще, выставка – это та самая стартовая площадка, на которой происходит первая и зачастую важная встреча клиента и поставщика. И главная задача экспонента - завлечь своей продукцией или услугами.

Каждая выставка как зеркало отражает в концентрированном виде рынок товаров и услуг, тенденции и перспективы развития отрасли.

Прежде чем принять участие в выставке, экспонент ставит перед собой цели. Как правило, круг таких целей включает:

- демонстрацию продукции, представление новых товаров (услуг);

- продвижение торговой марки, улучшение имиджа фирмы;

- изучение рынков сбыта, формирование дилерской сети;

- рекламу фирмы;

- непосредственный сбыт продукции;

- изучение продукции и стратегии конкурентов.

Рассмотрим основные этапы организации выставки [1, с. 39].

#### **I. Подготовка к выставке (подготовительный период)**

1. Выбор выставки, оценка шансов на успешное выступление и принятие решения об участии.

2. Подготовка приказа об участии в выставке, определение целей задач участия, распределение ответственных за работы, выделение средств и т.д.

3. Разработка и утверждение плана работ по подготовки к выставке.

4. Составление сметы затрат и утверждение бюджета на выставку.

5. Отбор экспонатов, оформление и отправка заявки на участие в выставке.

6. Оплата аренды выставочной площадки и типовых выставочных услуг.

7. Подготовка комплексов рекламы и персонала для работы на выставке.

8. Проектирование и согласование стенда с устроителем выставки.

9. Отправка людей и выставочных грузов на выставку.

10. Монтаж и оформление стенда на выставке, составление плана-графика работы персонала.

## **II. Период работы выставки (включая ее закрытие и открытие)**

11. Инструктаж персонала стенда и распределение заданий – ежедневно.

12. Участие в церемонии открытия выставки - первый день.

13. Решение задач по достижению главных целей (реклама, консультации посетителей, приемы и переговоры, оформление результатов) - ежедневно.

14. Сбор информации, анализ, изучение конкурентов, маркетинг – ежедневно.

15. Участие в церемонии закрытия выставки и награждении участников.

## **III. Послевыставочный период**

16. Демонтаж стенда, расчеты с устроителем выставки, вывоз экспонатов.

17. Отчет о выставке и оформление отчетно-финансовых документов.

18. Работа с организациями, зарегистрированными на стенде предприятия.

19. Послевыставочный анализ коммерческих результатов.

20. Разработка программы дальнейшего участия в выставках [3, с. 237].

Замечу, что на каждом периоде, могут возникнуть какие либо проблемы, здесь мы можем прибегнуть к помощи консультанта. Консультирование в сфере выставочной деятельности, в широком понимании – это оказание консультационных услуг по вопросам организации и ведения эффективной выставочной деятельности. Консультации в области выставок меняют представление о процессе участия в выставочных мероприятиях. Заказчик получает

квалифицированные рекомендации, которые позволяют полноценно использовать выставочные ресурсы.

Выставка подобна толстому кабелю, который содержит в себе множество тонких проводов, несущих стимулирующие импульсы до потребителя, и провода эти: видео-реклама, полиграфия, промо акция, витрина и т.д. Вместе с тем, в отличие от своих составляющих, выставка предполагает тесный контакт потенциального клиента с образцами товаров, за счет чего сильно выигрывает.

**Интегрированные маркетинговые коммуникации (ИМК)** – единая многоканальная синхронизированная коммуникация:

- объединяющая в единое целое три разных направления продвижения товара: маркетинг, рекламу, PR;

- ориентированная на установление (двусторонних) отношений с целевой аудиторией [2, с. 40].

Интегрированные маркетинговые коммуникации не просто объединяют в себе все средства маркетинговых коммуникаций, а направляют целевым аудиториям согласованные, убедительные маркетинговые обращения, содействующие достижению целей компании. ИМК помогают созданию синергии за счет координации всех видов коммуникационной деятельности при формировании согласованных маркетинговых обращений, которые воспринимаются и запоминаются целевыми аудиториями. В результате повышается эффективность маркетинговой деятельности компании, поскольку согласованные обращения оказываются более действенными, чем независимые и нескоординированные. ИМК усиливает лояльность клиентов к торговой марке фирмы за счет концентрации усилий на долгосрочных отношениях с покупателями и другими участниками маркетингового процесса [5, с. 42].

Если рассматривать всю систему ИМК в виде башни – выставочный бизнес является вершиной. Однако ИМК - это скорее некая информационная структура, по-другому можно сказать – луч, который пронизывает всю жизнь общества, влияет на все её сферы. В этом смысле роль выставок уникальна: они являются «срезом», отражающим реальную ситуацию, одновременно показывают тенденции развития, повышают потребительский спрос и, соответственно, требуют от производителей товаров и услуг более высокого качества, развитого сервиса, большего уровня креативности.

Таким образом, выставка занимает особое, уникальное место в системе интегрированных маркетинговых коммуникаций, охватывает все сферы экономики, воплощает в себе все элементы ИМК и

предоставляет уникальные возможности с точки зрения важнейшего элемента ИМК – осуществления обратной связи [4].

Необходимо помнить, что участие даже в самой престижной и посещаемой выставке не будет достаточно эффективным без тщательной подготовки, включающий и маркетинговый анализ, рекламную и PR-компанию, и экономическое планирование. Именно в этом и заключается уникальность выставок: интеграция всех инструментов маркетинговых коммуникаций с целью обеспечения комплексного воздействия и, соответственно, достижения уникального результата.

#### **Список литературы:**

1. Бердышев С.Н. Организация выставочной деятельности: Учебное пособие / С.Н. Бердышев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009. - 228 с.
2. Захаренко Г.П. Выставка: техника и технология успеха / Геннадий Захаренко. - М.: Вершина, 2006. – 232 с.
3. Петелин В.Г. Основы менеджмента выставочной деятельности: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000), специальностям «Коммерция» (351300) и «Реклама» (350400) / В.Г. Петелин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 447 с.
4. Тезисы доклада Екатерины Михайловой. Роль выставки в системе интегрированных маркетинговых коммуникаций. 14.06.2005. Published on *HR-Portal* [электронный ресурс] – Режим доступа. - URL: <http://www.hr-portal.ru>
5. Шарков Ф.И. ВЫСТАВОЧНЫЙ КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (управление выставочными коммуникациями). – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2006. – 256 с.

## **ФИНАНСОВЫЕ И МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

***Ермекбаева Баян Жундибаевна***

*канд. экон. наук, доцент КазНУ им. аль-Фараби, г. Алматы*

*E-mail: [zhana\\_k@list.ru](mailto:zhana_k@list.ru)*

***Кожамкулова Жанна Тазабековна***

*канд. экон. наук, доцент КазНУ им. аль-Фараби, г. Алматы*

*E-mail: [zhana\\_k@list.ru](mailto:zhana_k@list.ru)*

Мировой финансовый кризис, изменяя экономическую ситуацию, отражается на многих сферах деятельности предприятия: производственной, технологической, финансовой, управленческой и других. Данные виды деятельности являются тесно взаимосвязанными, но акцентируем внимание на последних элементах. Конкретно рассмотрим финансовые и маркетинговые инструменты с точки зрения их роли в системе антикризисного управления предприятием.

Так, развитие экономики может рассматриваться в двух плоскостях – умеренного развития кризисных явлений и негативного сценария функционирования событий. При последнем варианте развития событий роль маркетинга в деятельности предприятия малоэффективна, а значение маркетинга при первом сценарии развития экономики возрастает, становится еще более необходимой, существенной, нежели в условиях стабильного функционирования экономики. Но, все же, значимость и необходимость маркетинга не в последнюю очередь зависит от финансовых возможностей предприятия. Поэтому необходимо в первую очередь проводить постоянную диагностику финансового состояния предприятия, которая преследует цель оценки размеров кризисной ситуации на предприятии через такие показатели, как чистый денежный поток, рыночная стоимость предприятия, состав текущих затрат предприятия и другие. Уровень данных показателей позволяет говорить о степени развития кризисного состояния предприятия и, соответственно, принимать решения относительно развития маркетинга.

В условиях кризисного развития обостряются различные проблемы функционирования предприятий. Поэтому реакцией большинства компаний становится экономия средств и, может быть, в первую очередь, сокращение затрат на содержание и развитие маркетинговой составляющей, что является не совсем верным



решением. Экономия средств, если и решает проблемы, то только на определенное время. Если же придерживаться постоянной экономии, то, в конечном счете, это приведет к еще более негативным последствиям. Следовательно, для функционирования предприятия в условиях кризиса необходима другая философия развития - увеличение прибыли. Этого можно добиться как раз через маркетинговую деятельность, эффективную работу службы маркетинга. Особенно важна роль маркетинговых исследований, когда правильные и эффективные стратегические решения напрямую зависят от своевременной, качественной, достоверной информации. Необходимо проводить маркетинговые исследования на постоянной основе, так как товарная, ценовая, сбытовая и коммуникационная политики являются логическим продолжением этих исследований. Так, затраты на маркетинговые исследования обернутся в будущем прибылью. Последнее является непосредственной целью финансового менеджмента. Поэтому существует непосредственная прямая зависимость между финансовым состоянием и степенью развития маркетинговой деятельности.

Так, если наблюдаются стабильные финансовые показатели развития предприятия, то в данном случае возможна полномасштабная маркетинговая деятельность. В случае нестабильных показателей финансового состояния целесообразно перейти к инструментам низкозатратного маркетинга. Если же наблюдаются большей частью отрицательные показатели финансовой устойчивости необходимо переходить к аутсорсингу маркетинговой деятельности. Но полностью отказываться от маркетинга не стоит.

Так, полномасштабная маркетинговая деятельность развита на предприятиях и организациях, в деятельности которых маркетинг занимает центральное место. Управленческие решения опираются на результаты маркетинговой деятельности, в полной мере развиваясь на оперативном и стратегическом уровне. Маркетинговая деятельность осуществляется службой маркетинга, базирующейся на целостной системе маркетинга. Низкозатратная маркетинговая деятельность возможна на предприятиях и организациях, в деятельности которых распространены отдельные функции маркетинга, например, исследование рынка, разработка комплекса маркетинга или только отдельные элементы маркетинга, например, маркетинговое ценообразование, инструменты продвижения товара и другие. Возможен вариант аутсорсинга маркетинговой деятельности, чтобы не содержать службу маркетинга. В основе аутсорсинга лежит использование чужого опыта и знаний. Преимущества компаний, использующих аутсорсинг и привлекающих компании - аутсорсеров для

исполнения отдельных корпоративных функций, заключается в сокращении времени на исполнение заказа, повышении качества, оптимизации затрат [1, с.271]

Далее рассмотрим осуществление маркетинговой деятельности в условиях кризиса. Внешний кризис может провоцировать кризис внутренней системы предприятий или организаций. Диагностика внутреннего состояния предприятий может указывать на явные и неявные признаки различных состояний предприятия. Так, процесс разработки программы антикризисного маркетинга должен соотноситься с тремя стадиями управления, соответствующие определенному состоянию предприятия до-, во-время и после кризиса. На первой стадии задачей маркетинга является диагностика существующих проблем и «узких мест» в управлении. На второй стадии маркетинговые инструменты должны быть направлены на активизацию процесса увеличения прибыли. На третьей стадии маркетинг должен быть направлен на стабилизацию ситуации на предприятии.

В научной литературе встречается понятие «антикризисного маркетинга», суть которого в условиях неопределенности особых изменений не претерпевает. Но хотелось бы обратить внимание на те положения маркетинга, которые являются важными.

Во-первых, в идеале маркетинг должен существовать на предприятии на стратегическом и оперативном уровнях. Они должны осуществляться неразрозненно друг от друга, а параллельно. Это как формула воды –  $H_2O$ . Предполагается, что  $H_2$  – это стратегический уровень, а  $O_2$  – это оперативный уровень. Данная формула воды не может существовать отдельно только через  $H_2$  или  $O_2$ . Также и правильная формула маркетинга не может быть представлена наличием или оперативного или стратегического уровня. Также очень важно тесное взаимодействие стратегических и тактических параметров маркетинговой деятельности через сравнение фактических и потенциальных показателей данных уровней. Степень отклонения данных показателей является показателем эффективности действия маркетинга на предприятии. В условиях кризисного развития маркетинг может стать действенным только при условии развития всех функций стратегического и оперативного уровня в совокупности, а не каких-то отдельных разрозненных действий.

Во-вторых, основными направлениями в маркетинговых исследованиях, в первую очередь, являются: исследование конъюнктуры рынка, то есть необходимо выявить каково соотношение спроса и предложения на тот или иной товар, как на это может реагировать цена; исследование потенциала и емкости рынка или его

максимально возможный спрос по отдельным товарам, предоставление информации о тенденциях роста или снижения объемов рынка; количественный и качественный анализ конкурентов, эффективность каналов распределения и продвижения продукции. Но цели развития маркетинговой деятельности на предприятии, его традиционные направления подвергаются изменениям с учетом специфики нестабильности и неопределенности экономики. Прогнозирование конъюнктуры рынка в условиях кризисного развития экономики осложняется неопределенностью процессов предвидения ситуации на конкретных рынках. Поэтому требуется постоянный выборочный на операционном уровне ситуационный анализ.

В-третьих, в условиях ограниченных ресурсов акцент перемещается на малозатратные инструменты маркетинга, базирующиеся на эффективном использовании денежных, временных и людских потоков. Во-первых, приоритет отдается в основном первичной информации. Сбор вторичной информации отнимает время, статистические данные не всегда могут быстро отражать изменения экономической ситуации, существуют временные несоответствия в предоставлении информации. Поэтому целесообразны зондажные, точечные полевые исследования возникающих проблем. Очень важен этап диагностики проблем. Неправильное определение проблемы чревато дополнительными издержками при ограниченных ресурсах.

В-четвертых, необходимо оценивать эффективность работы всех структурных подразделений предприятия, в том числе и отдела маркетинга, по коэффициенту полезного действия.

В-пятых, проверка оптимальности управления маркетингом должна осуществляться через инструмент оптимизации и контроля – аудит маркетинга. Маркетинговый аудит должен проводиться по определенной схеме. Данный процесс начинается с диагностики и заканчивается оптимизацией маркетинговой деятельности. Маркетинговый аудит позволяет провести комплексный анализ всей маркетинговой деятельности, выявить существующие проблемы развития и разрабатывать наиболее эффективные стратегические и тактические решения, соответствующие рыночным потребностям и внутренним возможностям. Аудит должен проводиться ежегодно. Но внутри года целесообразно проводить операционный (тактический) аудит маркетинга, включающий ревизию работы инструментов маркетинга на предмет соответствия условиям функционирования предприятия.

### **Список литературы:**

1. Индилов Э.В., Синяев В.В. Аутсорсинг – направление предпринимательства в сфере инновационных услуг. – Материалы международной научно-практической конференции «Инновационный путь развития РФ как важнейшее условие преодоления мирового финансово-экономического кризиса». Том 1. М.: ВЗФЭИ, 2009. – 396с.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА БИЗНЕСА**

**Кузеванова Елена Андреевна**

*менеджер-экономист, ООО «Урал Энерго Прибор», г. Нижний Тагил*

*E-mail: [Elena-kuzevanova@yandex.ru](mailto:Elena-kuzevanova@yandex.ru)*

**Уткин Денис Николаевич**

*инженер-технолог, ОАО «Уралкриомаш», г. Нижний Тагил*

*E-mail: [Elena-kuzevanova@yandex.ru](mailto:Elena-kuzevanova@yandex.ru)*

Бизнес – риск по определению. Риск принятия неправильных или неэффективных решений чрезвычайно велик. И поэтому главная задача топ- менеджеров состоит в том, чтобы сделать этот риск прогнозируемым и управляемым, выработать свои инструменты анализа ситуации и принятия эффективных управленческих решений. В российском бизнесе сравнительно недавно пришли к выводу, что необходимо изучать поведение экономики в будущем, прогнозировать, планировать дальнейшее поведение компании. От проведения точного анализа ситуации зависит успех организации в перспективе. Все чаще руководство компании перенимает из зарубежного опыта сами решения управленческих задач, без уточнения схожести проблем. Хотя, по сути, необходимо копировать технологию анализа, технологию принятия решений. Только в данном случае результат будет положительным.

Когда речь идет о стратегическом планировании, мы имеем в виду стратегию бизнеса, которая выводит организацию в лидирующее положение, благодаря исключительным конкурентным преимуществам в перспективе.

Стратегия бизнеса - это образ действий, обуславливающих вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале [2].

Стратегия - это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках. Следовательно, стратегия устанавливает направления деятельности предприятия: в какие конкретно товары и рынки компания направляет денежные и трудовые ресурсы, а также как именно это будет сделано, то есть, каким образом будет организована работа по формированию потребительских предпочтений в областях.

Такой образ действий складывается в рамках определенной системы принципов, правил и приоритетов, обуславливающих обстоятельства места (где), времени (когда), причины (почему), способа (как) и цели (для чего) действия.

Впервые организованный бизнес столкнулся с проблемой стратегического планирования в условиях экономического кризиса. Именно в таких условиях становятся отчетливо видны все слабые стороны одних предприятий и сильные стороны других. И именно в такие периоды, как никогда становится очевидно, куда были впустую истрачены огромные ресурсы, которые уже никогда не дадут ожидаемого эффекта. Тогда до предела обостряется конкурентная борьба, победителем из которой выходит тот, кто сумеет добиться больших конкурентных преимуществ - преимуществ не над конкурентами, а преимуществ по отношению к потребителю.

Однако из вышесказанного совершенно не следует то, что именно в развитии конкурентных преимуществ и необходимо видеть сущность стратегического планирования и управления организационным бизнесом. Просто цели выживания предприятия в конкурентной среде становятся доминирующими над другими целями, определяющими перспективную линию их поведения.

Конкурентные преимущества должны обеспечивать уникальность торговой марки и удовлетворять специфические потребности клиента. Стратегические факторы успеха базируются не на объективных, а на субъективно воспринимаемых потребителем преимуществах. Задача менеджмента - идентификация и развитие потенциала успеха и трансформация его в соответствующие факторы [3].

Завоевание и сохранение конкурентных преимуществ являются, как известно, ключевой функцией стратегического управления предприятием. Особенно важно добиться преимуществ на насыщенных рынках, где спрос удовлетворяется многими поставщиками.

Факторы, которые обеспечивают предприятию высокие достижения, обычно увязывают с понятием стратегических факторов

успеха. Главная предпосылка их формирования заключается в способности предприятия уяснить и удержать в течение длительного времени свои преимущества как производителя товара по сравнению с конкурирующими поставщиками.

В специальной литературе обычно приводят следующие три требования, которым должны отвечать конкурентные преимущества, чтобы считаться стратегическим фактором успеха:

- обеспечивать уникальность собственной марки по сравнению с конкурирующими в течение длительного времени, для чего сильные стороны данной фирмы соотносятся со слабостями соперника;
- удовлетворять специфические потребности клиента; иными словами, относительно сильные стороны предприятия должны давать релевантную выгоду данной целевой группе потребителей;
- строиться на специфических способностях и ресурсах предприятия, которые должны быть оригинальными по сравнению с конкурентами и которые трудно или невозможно имитировать.

Несмотря на сложный и многопричинный характер успеха, часто высказывается мнение, что решающее значение имеют лишь отдельные параметры. Следовательно, высокие достижения на рынке у предприятия будут только в том случае, если оно сумеет добиться конкурентных преимуществ, опираясь на главные факторы успеха в своей отрасли.

Под «факторами успеха», по мнению Панкрухина А.П., следует понимать некоторые переменные, которые прямым образом оказывают влияние на результаты деятельности предприятия. Основой успеха являются стойкие конкурентные преимущества, заключающиеся в лучших в понимании клиента потребительских свойствах данного товара по сравнению с конкурирующими. В связи с растущей функциональной взаимозаменяемостью продуктов на многих потребительских рынках стратегические факторы успеха должны идентифицироваться в данной отрасли, прежде всего, в области сбытовой деятельности [1].

Многие переменные, как факторы успеха, касаются ресурсов и способностей предприятия, но не имеют прямого влияния на успех или неуспех товарной марки, так как не ориентируются непосредственно на нужды потребителя и потому не могут способствовать укреплению позиции торговой марки на рынке. Выдающихся достижений на рынке можно добиться не просто посредством превосходных ресурсов и способностей предприятия, а благодаря их адекватному применению.

Для многих предприятий главная проблема часто заключается в том, чтобы конкурентные преимущества, пребывающие в форме

ресурсов и способностей, преобразовать и реализовать на рынке и тем самым создать стратегические факторы успеха. Различия в плане предоставления услуг влияют на положение предприятия в конкурентной борьбе лишь в том случае, если они могут быть трансформированы в дифференциацию продуктов и затронут параметры, имеющие решающее значение для покупателя.

Выделяя ресурсы и способности предприятия в качестве конкурентных преимуществ, мы говорим о потенциале предприятия, который может обеспечивать высокие достижения. Стратегические факторы успеха опираются в свою очередь на стратегический потенциал, но их отличие в том, что стратегические факторы успеха воспринимаются клиентом напрямую (дает рыночный эффект), а потенциал остается в рамках деятельности предприятия.

В общем виде задача стратегического управления заключается в ориентации ресурсов и способностей предприятия на внешнюю среду таким образом, чтобы создать необходимый потенциал успеха. В рамках стратегического потенциала успеха можно выделить две главные задачи:

- необходимо на основе анализа внешней и внутрифирменной обстановки идентифицировать и развивать будущий потенциал успеха;
- обеспечивать трансформацию потенциала успеха в факторы успеха.

В рамках идентификации и развития будущего потенциала важно своевременно выявлять опасности и возможности в окружающей предприятие среде. На этой основе должна достигаться его конкурентоспособность. Опыт показывает, что нынешний потенциал следует проверять с расчетом на будущее, при этом по возможности нужно идентифицировать и развивать новый потенциал успеха. Вторая ключевая задача связана с проблемой преобразования. Существующий потенциал успеха необходимо преобразовать и реализовать таким образом, чтобы в глазах клиента повысилась потребительная стоимость продукта или снизились издержки по его приобретению и эксплуатации.

Для достижения высоких конкурентных преимуществ организации необходимо отработать технологию преобразования потенциала в стратегические факторы успеха. Для этого необходимо, чтобы ориентиром деятельности организации был рынок, следовательно, функция маркетинга играет существенную роль. Взаимодействие службы маркетинга на предприятии с отделом научных разработок является важным источником успеха, благодаря чему фирма выходит в лидирующее положение в будущем.

**Список литературы:**

1. Панкрухин, А.П. Маркетинг: Учеб. для студентов, обучающихся по специальности «Маркетинг»/ А.П. Панкрухин; Гильдия маркетологов. – 3-е изд. – М.: Омега-Л, 2005. – 656 с.
2. Савтюгин А. Конкурентные преимущества в стратегии компании / Международная маркетинговая группа// <http://www.marketing-ua.com/articles.php?articleId=1924>
3. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 7-е изд., испр. И доп. М.: Дело, 2005-448с.



## СЕКЦИЯ 3: УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ И ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

### О СИСТЕМНО-ФУНКЦИОНАЛЬНОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ В ИННОВАЦИОННОМ ПРОЦЕССЕ

**Аксенов Евгений Петрович**

*канд. экон. наук, доцент КузГТУ, г. Кемерово*

*E-mail: [аep55@mail.ru](mailto:аep55@mail.ru)*

Приоритеты государственной политики, политики субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, связанные с обеспечением устойчивых темпов социально-экономического развития определяют актуальность совершенствования системно-функционального взаимодействия хозяйствующих субъектов в инновационном процессе. Поэтому инвестиционная и инновационная стратегия, тактика государства, хозяйствующих субъектов должны формироваться, исходя из необходимости существенного улучшения качества жизни населения, демографической ситуации на основе позитивных структурно-функциональных изменений в экономике, социальной сфере, решения проблем макро и микроэкономической сбалансированности, повышения эффективности, качества управления общественными, корпоративными финансами.

В этой связи подчеркивается [1, с. 5], что разработку, освоение инноваций осуществляют не более 1/10 российских промышленных предприятий, организаций, а затраты на инновации в структуре произведенной продукции составляют относительно небольшую величину – примерно 1/20 часть, в то время как в конце восьмидесятых годов прошлого века они составляли около 3/5. При этом наибольшая часть затрат на инновации приходилась на приобретение машин и оборудования. В то же время на приобретение новых технологий расходовалось всего 1/5 средств, из них 1/10 часть приходилось на приобретение прав, патентов, лицензий, промышленных образцов.

Отмечается [2, с. 7], что в общей сумме затрат организаций на инновации наибольший удельный вес принадлежит собственным средствам – более 80%, в то же время доля иностранных инвестиций – около 5%, федерального бюджета – порядка 3%, а бюджетов субъектов Российской Федерации – около 1% и внебюджетных фондов – 3%. Вклад России в торговлю наукоемкой продукцией гражданского назначения составляет 0,5%, а Китая – 6%.

Как показывает практика небольшие научно-исследовательские коллективы, организации создают от 40 % до 50% всех крупных нововведений в мире. Например, американской промышленностью используются именно такие механизмы, схемы для разработки новых видов наукоемкой продукции. Небольшие организации и фирмы внедряют в среднем в 17 раз больше нововведений на один доллар затрат по сравнению с крупными компаниями, корпорациями с численностью более одной тысячи человек. Поэтому малый бизнес, имеющий огромный инновационный потенциал, является объектом постоянного внимания крупных бизнес-структур.

В связи с бурным развитием наукоемких отраслей, производств, усилением значения творческой, научно-исследовательской деятельности в зарубежной, отечественной экономической литературе активно обсуждаются проблемы оптимального состава, структуры, обеспечения позитивного характера взаимодействия всех элементов современной инновационной модели организаций, предприятий, позволяющей мобилизовать все имеющиеся возможности, необходимые для устойчивого экономического роста. Для всестороннего рассмотрения этой проблемы необходимо выделить три главные точки зрения:

- эффективно осуществлять, оперативно использовать результаты научно-технических исследований могут только крупные организации, фирмы, компании, обладающие необходимым капиталом, высококвалифицированным персоналом, организаторскими способностями, устойчивым положением на соответствующих сегментах рыночной инфраструктуры (Й. Шумпетер, Дж. Гэлбрейт);

- значительная бюрократизация и диверсификация крупных организаций, корпораций, сложная организационная структура отрицательно влияют на эффективность научно-исследовательских работ, следовательно, в основном, организации малого и среднего бизнеса, отличающиеся гибкостью поведения, мгновенной реакцией на быстро изменяющуюся рыночную конъюнктуру, способны быстро использовать результаты научно-технических исследований и разработок (Ф. Шерер, Р. Стиллерман);

- необходимо рассматривать крупные компании, корпорации и небольшие организации, фирмы, действующие в сфере НИОКР, как взаимодополняющие части единого инновационного процесса, так как на стадии исследований главную роль играют небольшие инновационные организации, а внедрение в производство и сбыт новой продукции осуществляют крупные организации, имеющие для этого все необходимые возможности (К. Норрис, Дж. Вэйзи).

Как отмечается [3, с. 102], одним из эффективных методов активизации инновационной деятельности является инициализация проблемной ситуации, когда, например, исследовательский сектор корпорации, состоящий из нескольких административно автономных групп, которым гарантированы на определенный срок полная творческая самостоятельность в выборе методов научного поиска, «погружается» в избранную среду научных исследований, конструкторских разработок. Если необходимая инновация получена и одна из групп сумела создать новый продукт, который может быть реализован с коммерческой точки зрения в перспективном рыночном сегменте, то такое подразделение подлежит реструктуризации в подразделение корпорации для дальнейшего развития достижений. Таким образом, доминирующая научно-исследовательская группа становится основой вновь формируемого направления научно-исследовательского подразделения, которое в дальнейшем опирается на все инвестиционные возможности крупной компании или корпорации.

Другой способ заключается в том, что крупная компания или корпорация сначала финансово, а потом и административно подчиняет себе небольшую успешную научно-исследовательскую организацию или фирму, а затем перенастраивает ее инновационный потенциал в соответствии со своими целями и задачами в определенной области экономической деятельности. Однако, несмотря на известные преимущества, которые иногда дает крупному хозяйствующему субъекту использование тех или иных современных способов децентрализации управления НИОКР, принципиально изменить общую ситуацию, как правило, бывает очень сложно. В случае утраты независимости, например, при административном подчинении в процессе приобретения корпорацией небольшой научно-исследовательской организации, обычно снижается ее эффективность.

Как показывает зарубежная практика [4, с. 12], производительность труда в этом случае сокращается на 20–30%, а экономическая эффективность может уменьшиться в 1,5 раза. Поэтому прямое поглощение небольших, средних организаций, рассматриваемое в качестве способа функциональной интеграции и организации инновационного взаимодействия, уступает преимуществам, которыми обладает использование формально равноправного договорного сотрудничества и инвестирования. Поэтому в настоящее время за рубежом преимущество отдается программно-целевому финансированию подрядчиков, а не административно-бюджетным формам управления инновациями и инвестициями.

Таким образом, в инновационном поле наиболее функционально устойчивы крупные организации, которые играют роль системообразующего «скелета», а многочисленные быстро возникающие и исчезающие небольшие организации образуют подвижную, гибкую инновационно функциональную среду, или инновационное поле, в котором осуществляется интенсивный функциональный обмен нововведениями с крупными организациями. При этом, безусловно, крупные организации несут основную финансовую нагрузку. Поэтому недооценка каждого из этих элементов динамично развивающейся инновационно функциональной структуры является ошибкой.

Методологической основой обеспечения ускоренного социально-экономического развития на базе научно-технического прогресса, использования инновационных технологий, совершенствования, внедрения эффективных форм управления инновационными отношениями является системно-функциональная концепция, которая, по сути, представляет аксиоматическую модель, в рамках которой разрабатывается терминологический аппарат, эффективные методы исследования социально-экономических систем. Теория систем дает строгое математическое определение предмета исследования, то есть понятия финансово-экономической системы, из которого вытекает сущность, роль, значение функций управления финансами. В этом смысле определение системы, по существу, является формализацией понятия связи, которое раскрывается через понятие функция, как целенаправленная деятельность. На первый взгляд такой подход кажется узким по сравнению с распространенным представлением о системе как совокупности элементов, находящихся в отношениях связей друг с другом, которая образует определенную целостность, единство. Но если формализовано представление о связи между двумя объектами, то формальное описание системы взаимосвязанных, то есть взаимодействующих элементов, получается в результате композиции таких формальных связей-функций между соответствующими парами объектов согласно определенному графу связей.

Поэтому приведенная дефиниция не шире и не уже математического определения согласно моноатрибутивному подходу к исследованию систем управления. Функция всегда означает взаимодействие элементов, объектов во времени и пространстве. В результате мы закономерно приходим к функциональной точке зрения о социально-экономической системе, которая в этом случае представляет совокупность взаимодействующих, то есть функционирующих элементов. В этой связи вполне целесообразно в ходе научного

исследования процесса управления использование дерева функций, которое является логическим отображением дерева целей финансово-экономической системы.

Эта точка зрения не противоречит процессному подходу к управлению социально-экономическими системами, так как термин «процесс» от лат. «processus» означает течение, ход, то есть: 1) это последовательная смена состояний, стадий в развитии чего-либо, ход, развитие какого-либо явления; 2) совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенного результата [5, с. 474]. То есть, по сути, второе определение рассматривает процесс как совокупность функций. В этой связи процесс управления финансами можно рассматривать как сложную функцию управления или функционал, состоящий из более простых взаимосвязанных субфункционалов, элементарных функций управления. Кроме того, функциональный подход нельзя противопоставлять проектному подходу, так как последний представляет реализацию первого в рамках определенного проекта. То есть нельзя подменять несопоставимые понятия, а более емкие значения узкими понятиями.

Кроме прямого инновационного системно-функционального взаимодействия между перечисленными хозяйствующими субъектами, развиваются опосредованные отношения и связи. Они обусловлены тем, что крупные организации, располагая квалифицированным персоналом, высокотехнологичным оборудованием, современными лабораториями с высоким уровнем технического оснащения, по существу, создают необходимую концентрацию инновационного потенциала, который способен инициировать процесс создания малой инновационной единицы, а, следовательно, новых технологий и инновационных продуктов. Поэтому крупные организации, по сути, являются бизнес-инкубаторами для небольших инновационных организаций.

В процессе осуществления инновационной деятельности организации крупного и малого бизнеса, кроме непосредственного взаимовыгодного сотрудничества, образуют разветвленную систему целенаправленного инновационно-функционального взаимодействия. Она содержит не только системообразующие функции, но и функции по распространению инноваций, которые включают: 1) трансферт инновационных технологий; 2) правовое обеспечение взаимодействия хозяйствующих субъектов; 3) продвижение инновационных проектов по фазам инновационного цикла; 4) контроль реализации целей взаимодействия хозяйствующих субъектов; 5) консультационные услуги; 6) обмен инновационной информацией; 7) коммерциализация инноваций и ряд других.

При этом следует подчеркнуть, что исследование инновационного потенциала в процессе системно-функционального взаимодействия крупного и малого бизнеса невозможно без рассмотрения этапов инновационного процесса, циклов создания инновационного продукта, особенностей функционирования хозяйствующих субъектов. Для этого необходимо рассмотреть полный цикл создания инновационного продукта, который можно разделить на следующие этапы-функционалы: 1) разработка, 2) производство, 3) сбыт, 4) использование инновационного продукта, технологии. Инновационный процесс описывается следующими фазами: инновационная идея → создание материально-технической базы → реализация. Реализация включает разработку, производство, маркетинговые исследования и сбыт. Хотя в экономической литературе можно встретить и другие модели реализации инновационного процесса на основе описания состава, структуры инновационных циклов и фаз [6, с. 27], данная модель по мнению автора наиболее полно отражает сущность инновационного процесса.

Поскольку инновационный процесс содержит определенную совокупность инновационных циклов, то взаимодействие между субъектами малого и крупного бизнеса необходимо рассматривать как рациональную комбинацию оптимальных направлений развития инновационных событий. В этой связи необходимо непрерывно анализировать возможности коллатерального инновационно-функционального взаимодействия крупных и малых бизнес-систем в инновационном процессе:

1) крупная организация является одновременно поставщиком и субподрядчиком на этапах инновационного цикла, а научно-исследовательская организация является разработчиком новых продуктов или технологий и выступает полигоном для проведения исследований, разработки новых продуктов для крупной организации; кроме того, возможен вариант, когда субъект малого бизнеса выступает в качестве поставщика или субподрядчика на любом этапе инновационного процесса крупной организации, которая выступает главным разработчиком новых продуктов, технологий и фундаментальной основой реализации инновационного цикла;

2) субъект малого бизнеса самостоятельно осуществляет научные и опытно-конструкторские разработки, имеет ограниченные возможности для производства и реализации продукции, поэтому он вынужден размещать заказы для производства, сбыта инновационных продуктов за счет использования возможностей крупной организации; в этой связи субъектом малого бизнеса может осуществляться продажа

результатов интеллектуальной деятельности, разработки субъекту крупного бизнеса;

3) субъект малого бизнеса проводит разработки, но сам не способен организовать внедрение разработок в производство, которое может осуществить только крупная компания или корпорация, а также организовать реализацию произведенного инновационного продукта через коммерческую маркетинговую сеть небольших организаций или фирм;

4) разработка нового продукта, технологии осуществляется силами крупной организации, а малая организация является производителем и организует сбыт;

5) крупная организация является как разработчиком, так и осуществляет реализацию нового продукта через собственную сеть, однако использовать собственные производственные мощности для крупной организации невыгодно и экономически нецелесообразно, поэтому оно осуществляется малым бизнесом;

6) организация малого бизнеса осуществляет разработку и производство, однако не может самостоятельно вести продажи и для этого находит нужного партнера;

7) крупная организация осуществляет разработки и серийный выпуск инновационного продукта, используя разветвленную сбытовую сеть малого бизнеса.

Таким образом, в рамках инновационного цикла существует большое разнообразие возможных коллатеральных схем инновационного функционального взаимодействия, каждая из которых формируется под воздействием различных факторов и условий. К ним, прежде всего, необходимо отнести наличие: 1) высокой инновационной культуры; 2) благоприятного уровня отраслевой конкуренции; 3) позитивного инновационного потенциала; 4) эффективной стратегии развития организации; 5) конкретных обстоятельств создания субъектов малого инновационного бизнеса в процессе приватизации, реструктуризации; 6) необходимого уровня диверсификации крупной и малой организации; 7) формальных и неформальных связей между взаимодействующими субъектами.

Длительное время особенностью функционирования крупных организаций являлось наличие полного цикла производства, что позволяло обеспечивать высокий уровень надежности бизнеса, но не способствовало гибкости, необходимой в условиях открытого рынка. Замкнутый цикл производства крупных организаций сдерживает развитие и крупных организаций, и малого бизнеса. А низкий уровень диверсификации, неоптимальная структура производства, приводят к

удорожанию выпускаемой продукции. Высокий уровень накладных расходов и неэффективная система управления не позволяют успешно конкурировать на рынке кооперационных услуг не только с зарубежными организациями, но и с формирующимся малым бизнесом.

В настоящее время в России сложилась критическая ситуация в развитии не только крупного и малого инновационного бизнеса, но и в обеспечении их эффективного взаимодействия. С одной стороны, наблюдается быстрое развитие малого бизнеса, с другой – уровень, качество развития бизнеса вообще и инновационного, в частности, является неудовлетворительным. Как показывают расчеты, для того чтобы достичь уровня экономически развитых государств мира, России необходимо обеспечить наличие 3,4-4,2 млн. организаций малого бизнеса. Для чего ей понадобится порядка 150-165 лет.

Более сложная ситуация в наукоемком секторе национальной экономики. Здесь в наличии порядка 22 тыс. малых организаций соответствующего профиля, в то время как потребность в них оценивается в количестве порядка 2 млн. организаций. Хотя еще 10 лет тому назад их было около 44 тыс. То есть в настоящее время развивается отрицательная тенденция быстрого сокращения наукоемкого сектора экономики. Отсюда вытекает печальный вывод о том, что если дефицит здесь не будет ликвидирован, то говорить о переходе в России к экономике знаний не имеет ни смысла, ни оснований. Даже если каждый год количество инновационных организаций малого бизнеса будет удваиваться, то нам для этого понадобится порядка 90 лет. Кроме того инновационный цикл изменяется в зависимости от технологического уровня, адаптационной способности среды и внешнеэкономических условий. Если в экономически развитых государствах его продолжительность составляет 3–5 лет, то в развивающихся государствах, к которым в настоящее время относится Россия, он составляет порядка 15-20 лет.

Поэтому без оперативного вмешательства российского государства невозможно преодолеть влияние этой быстро развивающейся негативной тенденции. Главная задача российского государства, бизнеса – в минимально короткие сроки создать фундаментальную основу, объединить, направить всю свою позитивную энергию на сохранение, развитие российской науки на базе создания крупных государственных, региональных научно-исследовательских центров, прежде всего, на существующей академической и вузовской научно-технической базе. Эффективная организация плодотворного взаимодействия крупного и малого бизнеса будет способствовать не только возрождению НИОКР и реанимации умирающей российской



науки, но и обеспечит инновационный прорыв России к достижениям научно-технического прогресса.

#### **Список литературы:**

1. Голиченко О. Г. Национальная инновационная система России: состояние и пути развития. М.: Наука, 2006. 256 с.
2. Гранберг А. Г., Валентей С. Д. Движение регионов России к инновационной экономике. М.: Наука, 2006. 312 с.
3. Трифилова А. А. Управление инновационным развитием предприятия. М.: Финансы и статистика, 2009. 287 с.
4. Денисов Е. Ф. Инновационный процесс в условиях рыночной экономики. СПб.: Наука, 1993. 186 с.
5. Булыко А. Н. Большой словарь иноязычных слов. М.: «Мартин», 2004. 704 с.
6. Посталюк М. П. Инновационные отношения в экономической системе: теория, методология и механизм реализации. Казань: Казан. гос. ун-т им. В.И. Ульянова-Ленина, 2006. 126 с.

## **ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

***Алтухова Марина Владимировна***

*аспирант Орел ГТУ, г. Орел*

*E-mail: [altuxov@regionnet.ru](mailto:altuxov@regionnet.ru)*

Современная, сложная и динамичная рыночная среда требует от российских предприятий постоянного совершенствования своих систем управления и информационных систем их поддержки. Эффективность и качество формирования эффективной системы управления определяется, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, т.е. подходов, принципов, методов. Без хорошей теории практика слепа.

Как известно, существует достаточно много подходов к формированию систем управления, таких как: системный, ситуационный, процессный, структурный и др. В данной статье рассмотрен процессный подход, который в первую очередь ориентирован не на организационную структуру предприятия, а на бизнес-процессы, конечными целями выполнения, которых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей (рис.1).

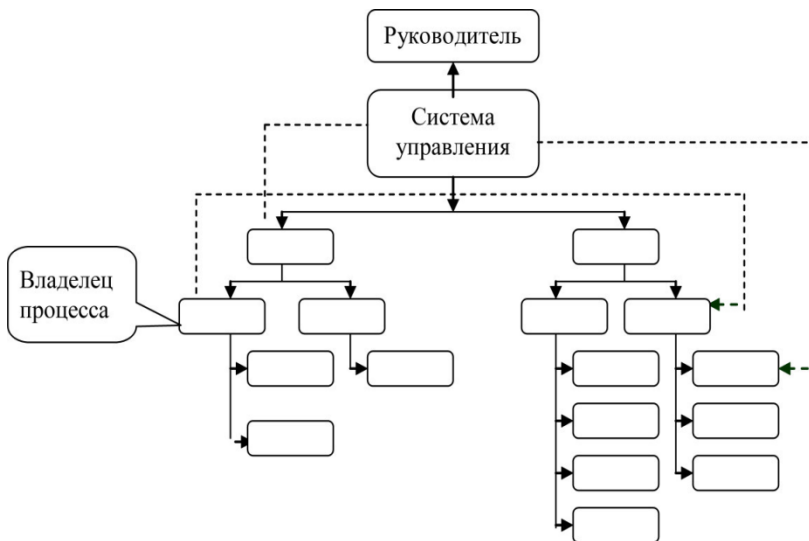


Рис. 1. Процессный подход

Процессный подход подводит к необходимости перехода на «тощее производство» или «тощую» ресурсосберегающую организационную структуру (Lean production). Основными чертами такой реорганизации являются [2, с.10]:

- широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям;
- сокращение количества уровней принятия решения;
- сочетание принципа целевого управления с групповой организацией труда;
- повышенное внимание к вопросам обеспечения качества продукции или услуг, а также работы предприятия в целом;
- автоматизация технологий выполнения бизнес-процессов.

Основная идея управления бизнес-процессами проста: работа в организациях не движется вверх и вниз по функциональной иерархии, она течет сквозь организацию в виде набора бизнес-процессов. На основе практики ведения консалтинговых проектов был разработан методологический подход по построению процессной системы управления предприятием (рис.2).

Все предприятие представляет собой определенный набор процессов, среди которых выделяют: процессы управления; процессы планирования деятельности, процессы учета и формирования отчетности; основные процессы (процесс маркетинга и процесс производства), в результате которых производится продукт или услуга для внешнего клиента; вспомогательные процессы, которые носят обслуживающий характер, например процессы

обеспечения предприятия различными ресурсами — материальными, техническими, финансовыми, трудовыми, кадровыми и т. д. [1, с.215].

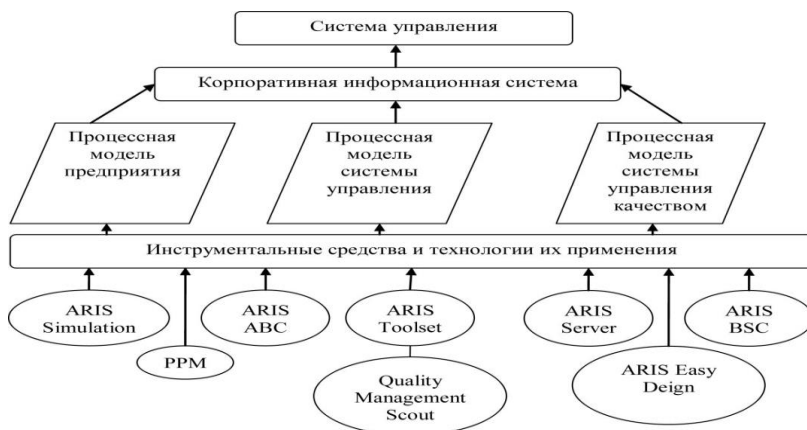


Рис.2. Методологический подход по построению процессной системы управления

В основе ориентированного на процессы предприятия лежит принцип регулирования последовательности операций. В то время как организационная структура представляет собой разделение системы на подсистемы (например, отделы, подразделения, должности), а также несет в себе информацию о задачах каждой подсистемы, организация процессов - это инструмент для контроля выполнения задач, а также координации временных и пространственных аспектов их выполнения (кто что делает, когда и как). Самые простые составляющие отдельной задачи - это операции, которые, в свою очередь, являются основными составляющими процессов. Операция является действием, необходимым для выполнения определенной работы. Особое внимание должно быть уделено разработке комплексной модели предприятия как основы для анализа, оценки и совершенствования бизнес-процессов. Комплексная модель предприятия, как правило, состоит из: моделей бизнес-процессов, входящих в выделенные классы; моделей системы управления на уровне каждого бизнес-процесса и выделенных групп бизнес-процессов; модели системы качества.

Модели бизнес-процессов, системы управления и системы качества предприятия могут быть разработаны с использованием различных CASE-средств (англ. Computer-Aided Software/Systems Engineering – Системы Разработки Программного Обеспечения) в различных графических нотациях. В настоящее время на российском рынке присутствует достаточно много программных инструментальных средств, с помощью которых можно строить

функциональные, информационные, стоимостные и имитационные модели бизнес-процессов, системы управления и системы качества предприятия. Например, BPwin, ERwin, Design/IDEF, EasyABC, Design/CPN, S-Designor, CASE-Аналитик, Designer/2000, ReThink, ABC FlowCharter, Oracle\*Case, Visible Analyst Workbench, EasyCASE, Silverrun, Westmount I-CASE, PRO-IV, Select Yourdon, программные продукты серии ARIS и т.д. Наиболее эффективная методика оценки, включающая в себя качественные показатели (служащие инструментом прогнозирования) и количественные (оценивающие результаты прошлого периода), является Система Сбалансированных Показателей (ССП). Методика хорошо зарекомендовала себя в бизнес - практике компаний экономически развитых стран, и несколько лет находит все большее распространение в российской бизнес - практике. Формализация системы показателей управления различными сферами бизнеса позволяет существенно повысить прозрачность бизнеса для топ - менеджеров и собственников, привязать конечные показатели бизнеса к мотивации менеджеров, и, самое главное, избежать диспропорций в бизнес - планировании, мониторинге и управленческих воздействиях. Концепция Системы сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard, BSC), или Ведомости сбалансированных показателей (ССП или ВСП) была предложена в 1992 году профессором Гарвардской школы бизнеса Робертом Капланом и консультантом по управлению Давидом Нортоном.

Таким образом, чтобы обеспечить свою конкурентоспособность, предприятию необходимы инструменты руководства, управления и контроля, а также прозрачная модель собственной цепи создания добавленной стоимости. Только имея четкое представление о структуре своих бизнес-процессов, предприятие способно проводить их непрерывную и последовательную адаптацию в зависимости от изменяющихся условий рынка, т. к. именно бизнес-процессы являются, в конечном счете, предметом любых нововведений [3, с.25].

Следует подчеркнуть, что процессный подход сейчас наиболее популярен среди крупных и средних компаний, но постепенно он начинает завоевывать расположение и малого бизнеса. Для конкретного вида бизнеса характерны определенные типы организационных структур. И автор предлагает так называемую матрицу «виды бизнеса – типы организационных структур» (Таблица 1).

Как видно из Таблицы 1 для крупного бизнеса - корпорации характерны следующие типы организационных структур управления: линейно-функциональная, дивизиональная и матричная оргструктуры управления, поскольку именно эти организационные структуры смогут эффективно поддержать данный вид бизнеса и его бизнес-процессы. Данная таблица наглядно и точно показывает связь видов бизнеса с типами организационных структур.

Таблица 1

виды бизнеса	типы организационных структур			
	линейная	линейно-функциональная	дивизиональная	матричная
<b>крупный бизнес</b> (численность работников - свыше 270 чел.)				
корпорация		+	+	+
холдинг			+	+
конгломерат			+	+
<b>средний бизнес</b> (численность работников - 121-270 чел.; выручка за год - 1000 млн. руб.)				
промышленность		+	+	+
в оптовой торговле		+	+	
в остальных отраслях и при других видах деятельности		+		+
<b>малый бизнес</b> (численность работников - до 120 чел.; выручка за год - 400 млн. руб.):				
микробизнес (численность работников - до 20 чел.; выручка за год - 60 млн. руб.)	+	+		
в розничной торговле -30 чел.	+	+		
в промышленности и строительстве -120 чел.		+	+	+
в оптовой торговле - 50 чел.	+	+		

в остальных отраслях и при других видах деятельности - 50 человек.	+	+		
--	---	---	--	--

Безусловно, для фирмы особую важность приобретает вопрос выбора соответствующей данной форме бизнеса организационной структуры, так как удачно выбранная организационная структура способна обеспечить действенность управления, а значит, и эффективность функционирования фирмы. Как утверждает Коуз Р.Г.: «Фирма есть система отношений, возникающих, когда направление ресурсов начинает зависеть от предпринимателя» [4, с.33].

В заключении хочется подчеркнуть, чтобы выжить и развиваться предприятиям в современной конкурирующей среде, им необходимо правильно подобрать тот или иной подход к формированию системы управления. Ведь эффективная система управления предприятием – залог успеха компании.

#### **Список литературы:**

1. Круглова Н. Ю. Основы бизнеса. Учебник для вузов [Текст]. — М.: Издательство РДЛ, 2005. — 560с.
2. Менеджмент процессов [Текст] / Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера; [пер. с нем.]. – М.: Эксмо, 2007. – 384с.
3. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст]. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408с.
4. Уильямсон О.И. Природа фирмы [Текст]. - М.: Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ: Дело, 2001. - 360с.

## **ОЦЕНКА МИРОВОГО УРОВНЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ И ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

**Белкин Сергей Викторович**

*к.т.н., зам. начальника департамента, Правительство Московской области*

**Котова Елена Стефановна**

*к.э.н., доцент, МГИМО, Москва  
e-mail: [eskotova@rambler.ru](mailto:eskotova@rambler.ru)*

С начала XX века последователи Йозефа Шумпетера рассматривают «инновации» как средство предпринимательства для

увеличения прибыли [1], как изменения, имеющие целью внедрение и использование новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности.

Международный дискурс смысла инноваций незавершен. Его промежуточным результатом стало появление международного документа, известного под названием «Руководство Осло», в котором для стран Европейского Союза (ЕС) были в 1992 г. даны унифицированные определения терминов, связанных с инновационной деятельностью вообще и с термином «инновация» - в частности [2]. В последующих редакциях этого документа использовали концепцию «Технология-Продукт-Процесс»-инноваций, понимая под ними технологические продуктовые (т.е. внедренные на рынке) или использованные в процессе производства (т.е. процессные) нововведения.

Современные крупные инновационные проекты (типа «Южный поток») появляются в результате взаимосвязи международных форм научного, технологического, политического, организационного, финансового, коммерческого сотрудничества.

Сегодня в России каждая крупная бизнес структура имеет ответственного за R&D, за инновации, как правило, понимающего, что взгляд на фирму как единственного «двигателя» инноваций является устаревшим. Превращение в «глобальную кампанию» предполагает выход на мировой уровень в управлении инновационной деятельностью, активное участие в национальных инновационных системах и разнообразных межгосударственных инновационных инфраструктурах [3].

Развитие сферы услуг (в том числе государственных) привело к расширению смысла понятия инновации и учету в новом варианте «Руководства Осло» (подготовленным в 2005 году) социальных услуг. Термин инновации стали применять к социальным услугам.

Понятия, установленные «Руководством Осло», нашли отражение в Международных стандартах, в статистике науки, техники и инноваций.

Однако Руководство Осло, Руководство Фраскати [4], стандарты ряда стран (например, [5]), Международные стандарты в статистике науки, техники и инноваций не являются для нашей страны юридически обязывающим документом [6].

Азгальдов Г.Г., Костин А.В. [7, 8] постулируют, что инновации распространяются на все виды человеческой деятельности, если речь идет о нововведениях:

- «пионерных», которые, в некотором смысле, являются прорывными, открывающими новые возможности, иногда даже – революционными;

- обеспечивающих «пионерные» нововведения;

- охраняемых как результаты интеллектуальной деятельности, или являющимися такими объектами, по поводу которых можно утверждать, что у них есть качество;

- выражаемых в квантифицированной форме.

Отвечают ли этим условиям большинство нововведений, осуществляемых в рамках современной реформы образования в России? А нововведения «электронных правительств» в субъектах РФ? Является ли телепередача «Дом – 2» инновацией или этапом, выраженным в квантифицируемой форме рыночной стоимости?

В.Винокуров [9] считает, что «понятие инновации все еще не определено в некоторых отраслях экономики, особенно в тех из них, которые не являются рыночными». В области культуры необоснованно оценивать инновационную деятельность только экономическими критериями [10].

В наше время в России инноватика рассматривается некоторыми политическими деятелями как образ мышления, как сфера идеологического управления, и даже как часть национальной идеи.

В неполитической сфере инновации конкретизируются с помощью описания «циклов» и инновационных цепочек.

Термин циклы характерен для научно-технических и целевых комплексных программ. Каждый цикл привносит в функции и технологии новые свойства и качества. Существует проблема несбалансированности всех стадий полного инновационного цикла. Для ее решения требуется создание модели инновационной системы России и дополнительных механизмов ее практической реализации [11, 12]. Пока Российская инновационная система (как и американская) строится по региональному принципу.

Термин «инновационные цепочки» используют при моделировании процессов появления (зарождения) инноваций. Часто задействуются хорошо известные модели «научно-технического прогресса» и локальная региональная информационная инфраструктура, представленная следующими элементами для конструирования организационных инновационных цепочек: международные организации, торгово-промышленная палата, РАН, критические и двойные технологии, нормативно-правовая база, институты охраны интеллектуальной собственности, «исполнительная вертикаль», инновационные центры, бизнес инкубаторы, технопарки, центры



трансфера технологий, технополисы, наукограды России, финансово-кредитные учреждения, венчурные фонды, ассоциации и фонды по инновационному развитию, гарантийные фонды, центры консультирования, учебно-деловые центры, «коучинг-центры», центры кадровой поддержки, инновационно-активные предприятия, научно-исследовательские и опытно-конструкторские организации, ВУЗы, территориальные центры научно-технической информации, субъекты малого и среднего инновационного предпринимательства, специально интегрированные структуры и др.

Инновационные цепочки активно используются в партийных проектах инновационного развития страны («Единая Россия», «Справедливая Россия», «ЛДПР») при этом широко используются кванго, логроллинг и поиск оптимальных состояний по Нэшу.

Инновационные цепочки и инновационные циклы активно используются в построении Евразийской инновационной системы, общественными ассоциациями типа Российского инновационного союза и специалистами центров ВИНТИ РАН, поддерживающими информационные ресурсы и навигаторы знаний банка данных ВИНТИ РАН с использованием многоуровневой инновационной аналитики.

На практике, теорию организации этих цепочек представляют: теория организации, общая теория систем, теория управляемой самоорганизации, управление развитием предприятием, стратегическое планирование, управление изменениями, управление проектами, теория антикризисного управления и перечисленные чуть ниже модели различных теорий развития.

Обозначенная инновационная инфраструктура страны не обеспечивает системного и синергетического сопровождения организационных инновационных цепочек активным интеллектуальным дискурсом, порождающим новое знание и целостность инновационной системы. Тем не менее, она представляет интерес для создания конгломератов и диверсифицированных транснациональных компаний (особенно когда в конгломерат подключается компания аутсайдер с нерезидентом или олигархическая структура).

В последние годы существенно выросло количество исследований и инновационных разработок в высшей школе Российской Федерации. При этом около четверти разработок приходится на Москву и С.-Петербург [12]. Пока только С.Петербург оценивается зарубежными исследователями как «креативные и когнитивные ворота в глобальную экономику» [13].

Подготовка новых учебников по инноватике для вузов (типа, [14]) не спасает положения. Большие надежды возлагаются на проекты

Президента Российской Федерации Д.А.Медведева (Сколково) и аналогичные проекты Председателя Правительства Российской Федерации Путина В.В.

Для политологического анализа инновационного развития, предлагаемого высшими должностными лицами России мало пригодны, на наш взгляд, модели Алмонда (последователя Вебера и Парсонса) и его сторонников, изучавших инновационные роли и структуры. Так, Алмонд с соавторами в работе «Политика в развивающихся регионах» исследовал отсталые регионы, подающие надежды на развитие, увязывая их развитие с идеями политической системы и политической (в том числе инновационной) культуры. В соавторстве с Бингамом Пауэллом в книге «Сравнительная политология: подход с точки зрения развития» (1965 г) Алмонд сформулировал модели концепций и стадий, характеризующих развитие. Эти концепции политического и инновационного развития, однако, исходят главным образом из опыта англо-американской политики.

В последние годы внимание в стране было привлечено к эволюции и эффективности российского государства, посредством укрепления «вертикали власти». Изменения в управлении инновациями происходили, в том числе, за счет расширения практики стратегического планирования, внедрения системы оценки эффективности государственного управления, регионализации (деления полномочий) государственных функций на всех уровнях, реализации приоритетных национальных проектов.

В последнее время на первый план вышли группа моделей теорий развития сосредоточенных на модернизации. Теоретически модернизация подразумевает индустриализацию, экономический рост, возрастание социальной мобильности и политическое участие. Именно этому подходу было уделено особое внимание в Послании Президента Российской Федерации Д.А.Медведева Федеральному Собранию Российской Федерации 12 ноября 2009 года.

Существенную группу моделей, достаточно традиционных и полезных для управления инновациями, составляют теоретические подходы к инновационной деятельности, основанные на «исследовании изменений».

Популярными в ряде регионов России становятся модели, используемые в этноцентрических теориях развития. Подобно Гансу Кону, рядом теоретиков делаются попытки объединить старые понятия национализма с новыми интерпретациями развития. К сожалению, этноцентризм этих моделей затрудняет анализ причин неразвитости отсталых стран СНГ и отдельных регионов РФ. Они сосредоточиваются

на способах распространения капитализма и техники из развитых стран в менее развитые. Делается попытка обращения к «третьему миру» с целью выработать теорию слаборазвитости, не слишком перспективную, по-нашему мнению, для современного выбора инновационного пути развития России, так как развитие в этой теории рассматривается как инкрементальный и асинхронный процесс изменений и роста. Инкрементальное развитие подразумевает линейную прогрессию от традиционной к современной стадии, а асинхронное включает сложную серию изменений в степени роста в обществе от сектора к сектору; например, сооружение завода-изготовителя может стимулировать создание рабочей силы нового типа. С другой стороны национализм создает идеологический стимул и мотивацию для развития, при привлечении моделей нацеленных на внушение поведения, с тем, чтобы люди гордились своей нацией, ее инновационными и технологическими достижениями. Учитывается также воздействие национализма на экономическое развитие (с помощью требований более высоких уровней и через большое разнообразие производства и потребления, эгалитарное распределение и многоуровневую специализацию); на социально-политическое развитие (посредством осознания разрывов между классами и потенциала мобилизации и агрегирования); а также на культурное и психологическое развитие (с помощью образования и формируемых как повседневным, так и передающимся из поколения поколение опытом, совместных моделей жизни и мышления).

Теории политической экономии предлагает также множество моделей инновационного развития свойственных школам классического либерализма, утопического социализма, неоклассической политэкономии, кейнсианства, посткейнсианства и неомарксизма.

Множество моделей затрудняет их однозначную трактовку и количественную интерпретацию таких широко используемых понятий как: явные качественные преимущества, качественные изменения в продукте, существенное улучшение качественных характеристик, новый или усовершенствованный продукт, значительно отличающийся продукт, усовершенствование характеристик продукции, достаточно заметное влияние на свойства изделия, новый или усовершенствованный технологический процесс, новый подход к социальным услугам, общественная выгода, значительно усовершенствованные услуги, новая организационно-экономическая форма, новые методы производства, значительное усовершенствование в технологическом отношении, значительно усовершенствованные

методы, повышение гибкости производства, новые методы организации труда, и др.

Каждое из этих часто используемых выражений трудно оценить количественно. Использование таких выражений не позволяет правильно определить значимость инновации (или сам факт наличия инновации).

В европейских странах (а вслед за ними – и у нас) проводятся статистические исследования, исходный материал для которых добывается в ходе социологических опросов руководителей предприятий.

Дж. Перани пишет [15]: «Ключевой вопрос, на который должны были отвечать респонденты, звучал так: "внедрили ли вы у себя хотя бы один технологически новый процесс или выпустили хоть один новый продукт?" В случае положительного ответа компания автоматически попадала в ранг инновационных. Конечно, респондент должен указать, для кого нов его продукт/процесс, (есть шкала – от "первый в мире" до "новый для нашей фирмы"), и это получает свое отражение в результатах. Но суть от этого не меняется: "новый продукт/процесс" может быть новым лишь для самой компании – этого достаточно для получения ею "инновационного" статуса.

В квалиметрии одним из ключевых терминов является термин «мировой уровень». Этим термином обозначается такая, полученная методами квалиметрии количественная характеристика качества объекта (предмета, явления или процесса), которая в данный период времени, для объектов одного и того же назначения дает информацию о среднем (для заданного числа лучших в мире объектов) значении показателя их качества.

Точно так же, если оценивается не качество в целом, а отдельное свойство, то среднее (для заранее заданного числа лучших в мире по этому свойству объектов) значение показателя свойства называется «эталонным значением показателя». Оно используется при оценивании свойств в тех же целях, что и мировой уровень качества – при оценивании качества. Таким образом, используя термины «мировой уровень» и «эталонное значение показателя» (по существу выражающие близкие по смыслу понятия, означающие «лучшее в мире») можно проводить квалиметрический анализ. То есть осуществлять количественный анализ качества (или отдельного свойства) какого-либо объекта на основе методологии квалиметрии. Что позволяет количественно выразить оценку качества (или свойства) объекта по отношению к мировому уровню.

Управление инновациями и инновационной деятельностью с этих позиций позволяет по новому оценить теорию и практику современного менеджмента, корпоративное управление, управление персоналом, финансовый менеджмент, маркетинг, антикризисное управление на предприятиях различных форм собственности и разработать аналитическое сопровождение инновационных проектов в странах «Содружества» и бывших партнеров по СЭВ и СНГ, а также разработать современные аналитические технологии инновационного развития МГИМО и других университетских комплексов, программы повышения квалификации преподавателей, адекватные современным вызовам.

#### **Список литературы:**

1. Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1982. – С. 169-170.
2. Руководство по измерению научной и научно-технической активности (The Measurement Of Scientific And Technological Activities - Oslo Manual, 166 стр.). - ОЭСР, 2005, 117стр.
3. Инновации как стратегический ресурс развития экономики государств содружества. Сборник статей, аналитических и информационных материалов. Исполком СНГ, НП РУП «Белорусский государственный институт стандартизации и сертификации (БелГИСС)», Минск, 2005.
4. Стандарт отчетности по научным исследованиям и разработкам (Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development - the Frascati Manual, 193 стр.). - ОЭСР, 2002, 150 стр.
5. Межгосударственный стандарт ГОСТ 31279-2004 «Инновационная деятельность. Термины и определения». Госстандарт РБ. Минск, 2005.
6. Инструкция по заполнению формы федерального государственного статистического наблюдения N 1-лицензия "Сведения о коммерческом обмене технологиями с зарубежными странами (партнерами)". Утверждена постановлением Госкомстата России от 04.11.2002 N 209.
7. Азгальдов Г.Г., Костин А.В. Интеллектуальная собственность, инновации и квалиметрия // Экономические стратегии, 2008, №2, с.162-164.
8. Азгальдов Г.Г., Костин А.В. К вопросу о термине «инновация». – В кн.: Труды лаборатории В.Н. Лившица. – М.: ЦЭМИ, 2009.

9. Винокуров В.И. Основные термины и определения в сфере инноваций. // Инновации, 2005, № 4, с. 6-22. см., также: [http://www.logistics.ru/9/2/i20\\_27377p0.htm](http://www.logistics.ru/9/2/i20_27377p0.htm)
10. Берестова Т.Ф. Инновационная деятельность в вузе культуры: разберемся с понятиями. //НТИ, Сер. 1. – 2009. №4.- С. 12.
11. Отчетный доклад Президиума российской академии наук «Научные достижения Российской академии наук в 2008 году» (Проект). – М., 2009.
12. Терещенко С.С., Белкин С.В. и др. Аналитика инноваций. Том I. Инновационная Россия. «Стратегия-2020». Информатика. Аналитика. Экспертиза. «Региональные аналитические службы – 2020»: Серия «Итоги науки и инноваций» - ВИНИТИ РАН – ГОУ ДПО ИПКИР – Академия Аналитики и Информатики – 2010. – 287 с. ISBN 978-5-86355-070-1
13. Ворота в глобальную экономику. Перевод с англ. Под ред. В.М.Сергеева. М.: ФАЗИС, 2001.
14. Селиванов С.Г., Гузаирова М.Б., Кутина А.А. Инноватика / Учебник для вузов, - М.: Машиностроение, 2007. – 721 с.
15. Перани Д, Сирилли С. Бенчмаркинг инновационной деятельности европейских стран // Форсайт. 2008. № 1. С. 4-15. <http://www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2009/05/29/0000330388/benchmarking.pdf>

## **УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Воловик Вероника Михайловна**

*РГЭУ «РИНХ» аспирантка*

*E-mail: [Nikolleta2007@yandex.ru](mailto:Nikolleta2007@yandex.ru)*

**Голуб Ксения Владимировна**

*РГЭУ «РИНХ» студентка*

*E-mail: [jonna\\_ylonen@bk.ru](mailto:jonna_ylonen@bk.ru)*

Определяющим критерием функционирования и развития экономической системы любого уровня сложности является ее эффективность, основу которой наряду с природными и трудовыми ресурсами составляет инновационный потенциал.

Для запуска механизмов разработки и внедрения инноваций необходима соответствующая концентрация интеллектуальных, материальных и финансовых ресурсов, их эффективная комбинация во времени и пространстве. Совокупность всех доступных для хозяйствующего субъекта экономических ресурсов (земля, труд, капитал, предпринимательские способности человека) определяет основу его потенциала.

В подходах к определению инновационного потенциала можно выделить ряд общих моментов. В структуре инновационного капитала выделяют совокупности ресурсов, необходимых для эффективного осуществления инновационной деятельности [4, с. 215]. При определении инновационного потенциала предприятия оценивают не только возможности инновационной сферы, но и анализировать достаточность ресурсов для текущего производства, финансово-экономического обеспечения производства. Кроме ресурсной составляющей в современной экономической теории подчеркивают определяющее значение блока управления. Инновационный потенциал рассматривают в единстве с инновационной инфраструктурой и инновационной культурой предприятия. Таким образом, можно определить инновационный потенциал как способность рассматриваемого объекта реального сектора обеспечить достаточную степень обновления факторов производства, их комбинаций в технологическом процессе выпускаемого продукта, организационно-управленческих структур и корпоративной культуры.

Инновационная деятельность - это сфера разработки и практического освоения технических, технологических и организационно-экономических нововведений, которая включает не только инновационные процессы, но и маркетинговые исследования рынков сбыта товаров, их потребительских свойств, а также новый подход к организации информационных, консалтинговых, социальных и других видов услуг.

Следует отметить, что в целях нормативного регулирования инновационную деятельность рассматривают как процесс, направленный на воплощение результатов научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности.

Иными словами, инновационная деятельность предприятия – это система мероприятий по разработке, внедрению, освоению и производству инноваций.

Экономические интересы участников инновационной деятельности определяют выбор организационно-правовых структур, численность привлеченных работников, а также систему управления.

Инновации – это особый объект управления, который требует значительных инвестиций, квалифицированного научно-технического персонала, масштабных маркетинговых мероприятий [1, с. 42]. Основным требованием для управления инновациями является системный подход, определяющий взаимосвязи и взаимозависимость между подразделениями организации, необходимость прямых и обратных связей в структуре управления, что можно оценить по эффективности инвестиций, перспективе устойчивости на рынке и резервам дальнейшего развития производства. Если же толковать понятие инновация в широком экономическом смысле, то она предстает как завершённый акт качественной модификации технологического базиса производства, характеризуемый, с одной стороны, неопределённостью и краткосрочностью для данного звена общественного производства, а с другой – долгосрочным эффектом, достигаемым суммой инновационных актов, объединённых в непрерывный инновационный процесс. Инновационный процесс, в свою очередь, связан с созданием, освоением и распространением инноваций.

В условиях развития инновационной экономики приобретают все большую актуальность вопросы, связанные с масштабным технологическим обновлением производства, а это, в свою очередь, ставит ряд задач по выработке конкретных предложений по созданию условий, максимально способствующих развитию фундаментальных и прикладных исследований, в том числе на базе промышленных предприятий, ускорению интеграционных процессов в науке.

С каждым годом передовым промышленным предприятиям необходимо наращивать объём инвестиций в НИОКР, понимая, что развитие инновационной деятельности является приоритетным направлением в их стратегической политике. Исследовательская деятельность на перспективу складывается из следующих составляющих:

1. Работа с потребителями и потребителями потребителей по анализу их перспективных требований для формирования технологических стратегий (вариантов технического развития).
2. Осуществление исследовательских разработок по получению новых необходимых технологий.



3. Деятельность по автоматизации и информатизации для разработки моделей, позволяющих прогнозировать результаты разработок.

Управление инновациями предусматривает реализацию трех основных задач:

- 1) реализация инновационной процедуры проекта НИОКР,
- 2) создание специфических (инновационно ориентированных) видов ресурсов и управление всеми видами ресурсов,
- 3) управление портфелем проектов НИОКР.

Первая задача – реализация инновационной процедуры проекта НИОКР состоит из следующих этапов: обзор рыночной ситуации, генерация идей, фильтрация идей, проверка концепции, экономический анализ, разработка продукта, испытание продукта, пробный маркетинг, начало коммерческой реализации (рис. 1).

Успешная отработка указанной процедуры позволяет получить комплект конструкторской документации для тиражирования новой разработки и снизить риск получения неудовлетворительного результата от коммерческой реализации проекта.

Второй задачей управления инновационной деятельностью компании является создание специфических (инновационно ориентированных) видов ресурсов и управление всеми видами ресурсов, выделенных на проект НИОКР. Успешность НИОКР во многом зависит от обеспеченности именно этими видами ресурсов, важной особенностью которых является их уникальность и невзаимозаменяемость: нельзя в ходе выполнения НИОКР заменить базу для изготовления опытных образцов лабораторным оборудованием или специалистов высшей категории, например конструкторов, инженерно-техническими кадрами.

Третьей задачей инновационного менеджмента является управление портфелем проектов НИОКР. Инновационная активность компаний на практике не ограничивается разработкой и коммерческой реализацией какого-либо одного или нескольких проектов. Однажды компания, начав осуществлять инновационную деятельность, продолжает ее и впредь, вливаясь в ряды тех, кто развивает и продвигает научно-технический прогресс.

Значение инновационной деятельности для экономики предприятия определяется следующими моментами:

- является фактором конкурентоспособности продукции;
- повышает степень адаптивности предприятия к изменяющимся условиям внешней среды;

- повышает степень адаптивности предприятия к изменяющимся условиям внешней среды;
- расширяет возможности предприятия по выходу на внешние рынки продукции;
- создает предпосылки для долгосрочной стабильности.

Единой для всех предприятий модели инновационной стратегии не существует, равно как единого универсального стратегического управления инновациями. Каждое предприятие, действующее в рыночной экономике, индивидуально по своим характеристикам. Следовательно, и содержание стратегического управления инновационной деятельностью не является уникальным, а его формы и методы не могут тиражироваться для многих предприятий.

Улучшение организации научных исследований возможно путем выбора одного из трех вариантов, каждый из которых имеет свои недостатки и преимущества (табл. 1).

Таблица 1 - Сравнительный анализ вариантов организации научных исследований для промышленных предприятий

<b>Организация исследовательской деятельности</b>	<b>Достоинства этого варианта</b>	<b>Недостатки</b>
1. Создание в компании своего научно-исследовательского центра или покупка какого-либо НИИ как фундамента для создания собственной базы	- обеспечение первенства в разработке новых и технологий (уменьшение риска утечки информации) - возможность оперативного управления - обеспечение обменом - наличие интеллектуальных ресурсов (люди, опыт, знания)	- отсутствие опыта и информации о работе подобных центров в ведущих компаниях - необходимость инвестиции в развитие лабораторной базы - значительный период времени для создания центра (в обществе может произойти значительная смена оборудования) - возможны затраты на привлечение ряда сторонних специалистов; появляется возможность утечки информации
2. Привлечение для	- финансовые затраты	- возможны инвестиции

<p>проведения научных исследований НИИ, использование их оборудования в качестве полигона для проведения фундаментальных исследований.</p>	<p>ниже, чем на создание своего центра  - наличие ресурсов и интеллектуальных, и материальных (люди, опыт, знания, оборудование)  - возможность проведения экспериментов без ущерба производству  -возможно использование информации о конкурентах</p>	<p>в развитие лабораторной базы  - возможна утечка информации к конкурентам  - зависимость от НИИ по срокам  - покупка ведущих разработок, их оптимизация и привязка под возможности холдинга</p>
<p>3. Покупка ведущих разработок, их оптимизация и привязка под возможности холдинга</p>	<p>- отсутствие финансовых затрат на создание своего НИЦ или развитие лабораторной базы  - значительное снижение временных затрат на разработки</p>	<p>- необходимы инвестиции в развитие лабораторной базы  - присутствует риск утечки информации к конкурентам</p>

В настоящее время любое промышленное предприятие считает целесообразным осуществлять исследовательскую деятельность по второму варианту как наиболее приемлемому в данных условиях. Однако в перспективе возможен переход на организацию научных исследований по первому варианту.

Система управления инновационной деятельностью предприятия предполагает обеспечение сохранности определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию программ и целей [2, с. 18].

Таким образом, можно определить следующий состав элементов системы управления инновационной деятельностью предприятия:

- процесс достижения цели инновационной деятельности следует рассматривать как упорядоченную совокупность характеристик промежуточных состояний исследования путей его дальнейшего развития;

- все составляющие инновационной деятельности должны быть строго ориентированы на достижение единой цели, формируемой на

основе анализа внешней потребности;

- на всех уровнях управления инновационной деятельностью должно обеспечиваться единство управления, взаимосвязь всех его функций, включая прогнозирование (прогнозирование потребностей, путей достижения целей, требуемых ресурсов, последствий принимаемых решений), планирование и оперативное управление;

- формирование оптимальных состава и структуры ресурсов инновационной деятельности, выявление важнейших взаимодействий;

- использование результатов анализа закономерностей и тенденций развития инновационной деятельности, в частности главного ее ресурса - инновационного потенциала, который определяется способностью и готовностью предприятия осуществлять эффективную инновационную деятельность.

Способность - это наличие и сбалансированность структуры потенциала (ресурсов, необходимых для инновационной деятельности). Готовность - это достаточность уровня развития потенциала и имеющихся ресурсов для осуществления инновационной деятельности. Центральными вопросами исследования здесь являются вопросы цикличной динамики, периодической смены кризисов, оживления, подъема, зрелости и снова кризиса;

- определение сути и взаимодействия механизмов отбора превалирующих в развитии инновационной деятельности факторов при переходе от одной ступени к другой.

В практике управления инновационной деятельностью компании неизбежно сталкиваются с рядом затруднений, вызванных так называемой неопределенностью. Это связано с отсутствием точных и достоверных сведений, необходимых для принятия управленческих решений.

В таблице 2 на основе исследований приведены типы ситуаций при принятии управленческого решения. Понятие ситуация можно определить как сочетание, совокупность различных обстоятельств и условий, создающих определенную обстановку для того или иного вида деятельности. При этом обстановка может способствовать или препятствовать осуществлению данного действия.

Таким образом, неопределённость – это открытые задачи, в которых лицо, принимающее решение, не знает всей совокупности действующих факторов и должно сформулировать множество гипотез, прежде чем их оценивать. Ситуация неопределённости характеризуется тем, что выбор конкретного плана действий может привести к любому исходу из фиксированного множества исходов, но вероятности их осуществления неизвестны.

Таблица 2 – Типы ситуаций при принятии управленческого решения

Тип ситуации для принятия решения	Краткая характеристика неопределенности по предлагаемому признаку
1. Ситуация определенности	Выбор конкретного плана действий из множества возможных всегда приводит к известному, точно определенному исходу.
2. Ситуация риска	Выбор конкретного плана действий может привести к любому исходу из их фиксированного множества, известны вероятности осуществления всех возможных исходов, каждый план характеризуется конечной вероятностной схемой: дискретным распределением вероятностей осуществления возможных исходов [1, с. 141].
3. Ситуация неопределенности	Выбор конкретного плана действий может привести к любому исходу из фиксированного множества исходов, но вероятности их осуществления неизвестны. Здесь следует выделить два случая: вероятности не известны в силу отсутствия необходимой статистической информации; ситуация не статистическая, и об объективных вероятностях вообще говорить не имеет смысла. Это и есть ситуация чистой неопределенности в узком смысле.

Анализ деятельности ряда предприятий позволяет сделать вывод о том, что все большее значение приобретает качество управления. Квалификация менеджера, руководителя становится важнейшим фактором обеспечения эффективности инновационного процесса. В этой ситуации от менеджера требуется виртуозное владение всем набором инструментов управления.

Результатом инновационной деятельности промышленных предприятий, на первый взгляд, может показаться обеспечение будущих доходов и увеличение инновационного потенциала предприятия.

Однако в практическом плане важным является эффективное управление ресурсами и способностями компании, превращение отличительных преимуществ предприятия в конкурентные. Отличительные преимущества создают благоприятные возможности для успешной коммерческой реализации результатов инновационной

процедуры, но именно конкурентные преимущества, основанные на инновациях, обеспечивают успех в глобальной конкуренции.

#### **Список литературы:**

1. Гольдштейн Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент. - Таганрог: ТРТУ, 2002.
2. Дагаев А.А. Рычаги инновационного роста // Проблемы теории и практики управления. – 2003. - № 5.
3. Трифилова А.А. Анализ инновационного потенциала предприятия // Инновации. - 2008. - № 6.
4. Тычинский А.В. Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, опыт. - Таганрог: ТРТУ, 2006.
5. Управление финансами в инновационных процессах. / А.А. Харин, И.Л. Коленский, Н.Н. Пушенко, В.А. Старых; Под ред. Ю.В. Шленова. — М.: Высш. шк., 2008.

## **КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО ВОПРОСАМ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА ШКОЛЫ**

***Елезова Наталья Геннадьевна***

*Уральский государственный педагогический университет,  
магистратура «Управленческое консультирование», г. Нижний Тагил*

*E-mail: [mis-elya@yandex.ru](mailto:mis-elya@yandex.ru)*

В последние годы все чаще слышно о проходящих преобразованиях во всех социальных сферах в России. Это связано с предстоящим вхождением страны в мировое сообщество. Изменения в полной мере проходят и в сфере образования. Новые требования развития школы определили направления, изложенные в рамках Национального проекта «Образование». Реализация данных направлений носит способность школы к продуцированию и восприятию нововведений, должна быть конкурентоспособной и приобретать инновационный характер. От руководителей требуется способность творчески мыслить и находить нестандартные решения.

Сегодня руководители школ оказались в условиях конкурентного выживания. Это связано с переходом на нормативно-подушевое финансирования, новой системой оплаты труда, демографической ситуацией в стране. Высокие темпы изменений требуют от руководителей быстро реагировать на изменения социального запроса современного российского общества, постоянно обновлять программно-методическое

сопровождение реализации образовательной программы школы, содействовать инновационному развитию.

Сегодня не все школы готовы самостоятельно и успешно развиваться. Нехватка собственных необходимых кадров, неполная информация для решения ряда проблем и использования новых возможностей приводит к необходимости привлечения специалистов (консультантов), которые готовы помочь школе в научно-методическом сопровождении ее инновационной деятельности.

Многие спросят, что может и знает консультант по управлению такого, чего не знает и не умеет толковый, хорошо образованный и успешный руководитель? Отвечая на этот вопрос А.И.Пригожин – президент Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию, приводит три позиции:

«Во-первых, консультант специально отслеживает последние достижения управленческой мысли в мире и у нас. Он собирает, систематизирует эти достижения и приспособливает их для восприятия руководителя в приемлемом для последнего виде.

Во-вторых, консультант может предложить руководителю опыт решения его проблем на других предприятиях. Совсем не обязательно каждому руководителю решать их заново, уроки и находки других вряд ли ему повредят.

В-третьих, консультант по управлению обладает специальными методами выявления и решения управленческих проблем. С помощью этих методов руководитель может решать свои задачи быстрее и лучше, чем без них» [3, с.14].

Управленческое консультирование это не чудодейственное средство, которое освободит руководителя от ежедневного и кропотливого труда и автоматически обеспечит стабильность и развитие образовательного процесса. Консультант не заменяет ни руководителя, ни педагогов, он помогает организовать деятельность школы более эффективно.

*Управленческое консультирование* – это деятельность по оказанию независимых профессиональных услуг, носящий рекомендательный характер, и помощи руководителям и организациям в реализации организационных целей и задач путем разделения управленческих и деловых проблем, выявления и использования новых возможностей, внедрения изменений и обучения [4, с.10].

Задача консультанта состоит в определении нескольких важных причин, в результате которых необходимы изменения. В процессе их осуществления руководители и коллектив столкнутся с многими решениями. В таких случаях консультанты помогают руководителям и

педагогам школы в решении одновременно двух основных вопросов: подготовка школы к преобразованию и преодоление сопротивления изменениям.

Для решения этих вопросов консультант должен определить потребность и оценить готовность школы к изменениям. Выяснить, насколько она восприимчива к переменам, проявляет ли школа сопротивление изменениям. Определить, что школа сопротивляется переменам, помочь ей справиться с ним. В школе необходимо создать условия для дискомфорта, при которых будет выражаться недовольство сложившейся ситуацией. В этот момент жизненно важно создание общего настроения, желания и заинтересованности руководителя и педагогического коллектива к изменениям. Выделить людей, имеющих наибольшее влияние на успешность преобразования. Необходимо раскрыть негативные стороны бездействия и предоставить жизнеспособную альтернативу в сложившейся ситуации. Иметь готовый план действий, чтобы коллектив воспринял изменения как нечто реалистичное.

Процесс консультирования разработки учебно-методического комплекса представляет собой цепочку процедур, взаимосвязанных совместными действиями консультанта и педагогического коллектива.

Учебно-методический комплекс является основной частью образовательной программы школы. «Под учебно-методическим комплексом понимается, с одной стороны, целостная иерархия системы идей, определяющих содержание и формы образовательного процесса, с другой – пакет внутришкольных нормативных документов, в которых определена и обоснована миссия школы и в соответствии с ней представлены особенности содержания образования, организации учебно-воспитательного процесса, скорректированные и инновационные учебные программы и частные методики» [1, с 254].

Концептуальный подход позволяет выявить проблемы, которые послужат основой поиска инновационных идей, с помощью которых эти проблемы будут решаться. Правильно выстроенная совокупность целей превратит школу в развивающуюся систему [2].

Сегодня школа должна взаимодействовать со средой, быстро реагировать на изменения, перестраивать и обновлять содержание и формы своей деятельности то есть *быть открытой к новому*, оперативно реагировать на изменения социального запроса родителей и учащихся, общественных и государственных институтов, *быть активной*, а также направленной на поиск новых путей и средств решения проблем, возникающих в социальной среде и в самой школе - *стать инновационной*.



Учебно-методический комплекс можно представить в виде ступеней, составляющих образовательный процесс в школе.

*Первая ступень* включает пересмотр миссии школы, формулирование и обоснование педагогической идеи, деятельности коллектива, определение принципов и стратегических целей её реализации.

*Вторая ступень* является конкретизацией первого этапа и включает модуль школьного компонента: базисный учебный план и план воспитательной работы, направленные на реализацию миссии школы; определение особенностей организационного и образовательного процесса.

*Третья ступень* представляет модель, модифицированные учебные программы и технологии, методики, способы преподавания инновационных и обновлённых учебных курсов, направленные на воплощение миссии школы [1].

Такая стратегия перехода не должна стать догматизированной схемой, она должна являться средством целостного осмысления перехода из прежнего состояния школы к новому и направлена на совершенствование качества образования, которое определяется заданным стандартом, представляющим собой тот нормативный уровень, которому должен соответствовать ученик.

Рассмотрим основные процедуры консультирования разработки учебно-методического комплекса.

*Первая процедура консультирования.* Консультант совместно с педагогами собирает информации о состоянии образовательного процесса в школе, определяют проблемные ситуации, структурируют проблемное поле, тем самым педагоги осмысливают возникшую ситуацию и начинают понимать потребность в изменениях. Таким образом, консультант определяет и формулирует приоритетные проблемы образовательного процесса и пути их решения.

Сбор информации для определения проблемы осуществляется разными аналитическими методами. Это может быть анкетирование (учеников, учителей, родителей), беседы, интервью, посещение уроков и т.д. Одним из эффективных способов составления проблемного поля является построение «дерева проблем».

*Вторая процедура консультирования.* Выделив комплекс приоритетных проблем, консультант приступает к поиску системообразующей педагогической идеи. В поиске идей должна более привлекать способность эффективно и продуктивно решать выявленные проблемы, чем её уникальность. Поиск педагогической идеи будет более продуктивен, если будет сформулирован исходный замысел,

определена связь с перспективным направлением [2]. Консультанту необходимо вовлечь в поиск системообразующей педагогической идеи педагогов. Это способствует нахождению оригинальных и реальных решений, а также готовности участвовать в будущей работе и нести ответственность за её результат.

Важным этапом в разработке учебно-методического комплекса будет постановка генеральных целей. Миссия школы может содержать несколько стратегических целей, тем самым повышая вероятность достижения главной цели. Консультанту необходимо чётко определить цели и донести до коллектива значимость способов и средств их достижения. Миссия школы является скрытой системой, которая может преобразовываться под воздействием изменений внутренней и окружающей среды.

*Третья процедура консультирования.* Деятельность консультанта направлена на формирование и обоснование модели школьного компонента, содержание образования, учебного и воспитательного планов, обновление соответствующих изменений и организацию образовательного процесса.

*Четвёртая процедура консультирования.* Эта процедура является заключительной, здесь консультант, опираясь на миссию школы, модель содержания образования и учебный план формирует и корректирует учебные программы. В программах должны прослеживаться единство теоретических основ их построения, целевая направленность на реализацию педагогической идеи школы, взаимосвязь программ на основе модели школьного компонента содержания образования.

Для получения необходимого результата консультант может предложить модель учебной программы или, совместно с педагогическим коллективом, сформулировать модель учебной программы.

Рассмотрев основные процедуры консультирования разработки учебно-методического комплекса, следует помнить, что невозможно сразу разработать идеальный проект, его совершенствование будет происходить в процессе реализации.

Консультационная деятельность является во многих странах мира важнейшим элементом деловой среды. Управленческое консультирование в нашей стране возникло более десяти лет назад и получило широкое распространение.

Чтобы быть успешными и конкурентоспособными, школы должны проводить непрерывные и постепенные преобразования. Однако любое изменение не должно быть самоцелью, а являться

тщательно продуманным, диктуемым необходимостью устранения возникающих проблем. Они должны быть хорошо осведомлены о потребностях образовательного рынка и силе конкурентов, восприимчивы к новым идеям, способны постоянно контролировать и влиять на изменяющиеся факторы окружения, вместо того, чтобы подчиняться этим изменениям и быть готовы воспользоваться новыми возможностями.

**Список литературы:**

1. Гончаров М.А. Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования: учебное пособие / М.А.Гончаров. – М.: КНОРУС,2010. – 336с.
2. Поташник М.М. Как подготовить проект на получения грантов. Методическое пособие. – М.: Педагогическое общество России,2008. – 176с.
3. Пригожин А.И. Методы развития организации. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864с.
4. Управленческое консультирование. Введение в профессию: пер. с англ.; научн. редактор Гладышев А.А.- М.: Планум, 2004. - 976с.

## СЕКЦИЯ 6: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

### ФОРМИРОВАНИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПОИСКА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

**Витюнина Яна Александровна**

*Преподаватель Нижнетагильского государственного  
профессионального колледжа им. Н.А. Демидова, Нижний Тагил*

*E-mail: [wya84@mail.ru](mailto:wya84@mail.ru)*

В современных условиях экономического развития России управление предприятием или фирмой является особо ответственной сферой деятельности, а роль специалистов по управлению персоналом становится определяющей в достижении финансово экономической устойчивости каждого предприятия. В статье описаны технологии, которые в зависимости от целей, позволят выбрать стратегию поиска и отбора персонала в современной организации.

В условиях рыночных отношений, роста безработицы и усиления конкуренции на рынке труда большое значение приобретает использование трудового потенциала специалистов.

**Трудовой потенциал организации** – совокупность трудоспособных работников, которые могут трудиться в организации в соответствии с должностными обязанностями и поставленными целями на определенном этапе развития организации, при наличии необходимых организационно-технических условий.

Нынешняя ситуация характеризуется новыми процессами, происходящими в сфере формирования, распределения и использования трудового потенциала. В связи с этим возрастает потребность в привлечении компетентных, квалифицированных специалистов.

В процессе формирования трудового потенциала с целью обеспечения высокого качества отбираемых кандидатов Магура М.И. предлагает учитывать три основных положения:

Во первых: поиск и отбор персонала рассматривает не только нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы, но и закладывает базу для завтрашних успехов организации;

Во вторых: необходимо учитывать не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и то, как новые работники будут вписываться в сложившуюся организационную культуру и структуру рабочей группы;

В третьих: необходимо соблюдать требования трудового законодательства и обеспечить справедливый подход ко всем кандидатам на должность.

До того как приступить к отбору новых работников должны быть решены следующие задачи:

1. Определение потребности в персонале с учетом реализуемой руководством стратегии и основных целей организации;
2. Анализ работы по имеющимся вакансиям, получение точной информации о требованиях к работникам предъявляемой вакантной должности;
3. Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы;
4. Определение необходимого уровня развития способностей, личностных и деловых качеств, которые могут быть использованы в качестве критериев отбора на конкретные должностные позиции;
5. Поиск возможных источников кадрового пополнения, выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов;
6. Определение методов отбора персонала, позволяющих лучше оценить пригодность кандидатов к успешной работе в данной должности;
7. Обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации и для максимально быстрого их выхода на требуемый уровень рабочих показателей [3].

Поиск работников может осуществляться как за счет внутренних ресурсов организации, так и за счет внешних источников. Внутренним ресурсом организации считается заполнение вакансий за счет работников, уже работающих в организации. Внешним источником поиска кандидатов является рекрутинг - заполнение вакансий за счет привлечения кандидатов со стороны.

Основными преимуществами внутренних источников формирования трудового потенциала организации являются: служебный рост и повышение степени привязанности к организации, низкие затраты на привлечение кадров и сохранение уровня оплаты труда, осведомленность претендентов на должность об особенностях организации, быстрое заполнение освободившейся штатной должности, что позволяет избежать избыточную текучесть кадров. Данный вид поиска кандидатов удовлетворяет только качественную потребность в персонале, через переподготовку или повышение квалификации, что прежде всего связано с дополнительными затратами. Прежде всего это

связано с тем, что количество переводов на новую должность не решает количественную потребность в персонале.

Использование внешних источников формирования трудового потенциала покрывает абсолютную потребность в персонале, дает более широкие возможности выбора и способствует появлению новых импульсов для развития организации. Однако это приведет к более высоким затратам на привлечение персонала, росту текучести кадров, ухудшению социально-психологического климата в организации среди давно работающих, длительному периоду адаптации и блокированию возможностей служебного роста для работников организации [2, 3, 5, 6].

В настоящее время роль внутренних источников поиска персонала многими предприятиями серьезно недооценивается. Большинство российских организаций при удовлетворении количественных и качественных потребностей в персонале использует преимущественно внешний рекрутинг, который направлен на привлечение достаточного числа кандидатов, отвечающих установленным формальным требованиям и отбор лучших из них.

На сегодняшний день выделяют три технологии подбора персонала:

**1. Скрининг** - "поверхностный подбор" по формальным признакам, когда агентство выполняет роль поставщика примерно подходящих кандидатов, а отбор осуществляет сам заказчик. Время поиска кандидатов от нескольких дней до тех пор, пока клиент сам не выберет подходящего или не откажется от услуги. Сотрудники скрининговых агентств работают за 0,5-1,0 зарплату кандидата и оказывают низкий уровень сервиса. Зачастую берут деньги с кандидатов. Вероятность закрыть вакансию качественно равна примерно 10% [1].

**2. Рекрутинг-подбор** – агентство проводит поиск не только по формальным признакам, но и интервьюирует кандидатов с целью определить их деловые возможности, мотивацию и психотип. Поиск осуществляется по базе кандидатов и по отклику на объявления в СМИ. Величина базы кандидатов зависит от того, сколько лет работает агентство. Стоимость услуг 1-3 зарплату будущего сотрудника. Время выполнения заказа от одной до четырех недель. Предоставляют на выбор от трех до пяти кандидатур. Гарантия подбора – до трех месяцев. Как правило, деньги в случае увольнения сотрудника в течении гарантийного срока не возвращают, но один раз бесплатно делают замену. Уровень сервиса низкий или средний. Вероятность закрыть вакансию в зависимости от его качества колеблется в интервале 10-80% [1, 8].

**3. Executive search** - "качественный поиск", который учитывает особенности бизнеса заказчика, изучает реальные возможности компании (обоснованность заказа), планирует работу на заказом и поэтапный контроль чтобы не упустить какой-нибудь этап, а с ним и необходимого кандидата. Изучает психотип руководителей компании-заказчика.

Главными отличительными особенностями «качественного поиска» являются: использование методов активного поиска (определение мест, где работают потенциальные кандидаты); основным методом сбора информации о кандидате является интервью; участие заказчика в ключевых моментах работы над заказом; командная работа рекрутеров: аналитика, рекрутера, ассистента; точное описание предполагаемой должности, т.к. одна и та же позиция в развивающейся, находящейся в фазе стабильности и в фазе «стагнации» компании потребует от кандидата разных качеств; подготовка кандидата к встрече с заказчиком и переход на другую работу. Умение поддержать кандидата, правильно организовать его переход – одно из условий успешного хед-хантинга. Все выше перечисленное приводит к повышению стоимости Executive search.

В настоящее время можно говорить о появлении нового сектора рекрутенговых услуг: Executive search (высококачественный рекрутинг), в котором используют технологию Executive search для поиска кандидатов для российских компаний по широкому спектру вакансий, при гонораре 20 - 33% от годового заработка кандидата [1, 4, 7].

**Список литературы:**

1. Беленко П. Агентства бывают разные. «Элитный персонал». – 2002. – № 40. – с.32.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2005.
3. Кузнецова Н.В. Подбор и расстановка кадров. Владивосток: Изд-во Дальневосточного университета, 2005.
4. Лавров А. Особенности национальной охоты за лидером, или собиратели звезд. // Управление персоналом 2003г. №8.
5. Магура М.И. Управление персоналом. –www TOP-PERSONAL.ru.
6. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. Пособие. – М.: Дело, 2003.
7. Executive search. «Управление персоналом». – 2002. - №9. – с. 6-17.
8. профессия рекрутера – это интенсивная ежеминутная работа. // управление персоналом 2003 г. №7.

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ПЕРИОД РЕОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Заручникова Наталья Олеговна**

*СПбГПУ, аспирант, г. Санкт-Петербург*

*E-mail: [tasha\\_85@bk.ru](mailto:tasha_85@bk.ru)*

В последнее время все больше внимание уделяется человеческому фактору в производстве. В условиях всеобщей конкуренции любое предприятие видоизменяется, реорганизуется, что в значительной степени затрудняет процесс управления персоналом. Особенно остро это стало ощущаться в период экономического кризиса. Ситуация кризиса часто сопровождается неплатежеспособностью, что приводит к банкротству. В подобной ситуации управленческий персонал предприятия должен провести серьезный анализ и принять решение о возможных вариантах дальнейшего развития.

Ари де Гиус в одной из своих работ задался целью исследовать, почему некоторые компании живут долго и выходят обновленными из разного рода кризисов, а другие «приказывают долго жить»? Ответ оказался довольно простым: успешные компании грамотно распознают сигналы внешней среды и очень быстро перестраивают работу, неуспешные этого не делают [1]. Существует несколько вариантов развития:

- продажа предприятия — полная ликвидация, продажа активов, увольнение персонала и полное прекращение деятельности;
- введение внешнего управления — приглашение нового менеджера (его могут предложить кредиторы, сотрудники предприятия, арбитражный суд);
- поиск инвестиций под конкретный проект, вложение средств — перестройка производства без смены руководителя.

Для второго и третьего случаях необходимо провести анализ финансового состояния, найти пути реорганизации, разработать антикризисную, маркетинговую, инвестиционную и организационно-производственную стратегии, найти новых партнеров и инвесторов. Деятельность кадровой службы на данном этапе должна включать диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труда, разрешение конфликтов.

При разработке антикризисной программы работы с персоналом организации важно ситуацию кризиса воспринимать



несколько шире, чем просто ситуацию спада производства или потери заказчика.

Если под кризисной ситуацией понимать такое состояние предприятия, при котором оно не способно жить дальше, не претерпевая некоторых внутренних изменений, то, по-видимому, каждое предприятие испытывает это состояние, переходя от одной стадии жизненного цикла к другой. Стадия спада требует работы по сокращению персонала, оценке кадрового потенциала, разработке кадровой программы реструктуризации. Антикризисные управляющие сталкиваются с двумя типами конфликтов на кризисном предприятии:

1) Конфликты, в которые он вовлечен в качестве одной из действующих сторон.

2) Конфликты, возникающие в трудовом коллективе, которые он должен урегулировать (разрешить), выполняя свою функцию руководителя.

Современные исследования позволяют утверждать, что конфликтогенность ситуации предприятия, находящегося в условиях кризиса, задается следующими основными факторами: готовностью/неготовностью коллектива кризисного предприятия к стратегическим изменениям; принятием/непринятием антикризисного управляющего и коллектива кризисного предприятия; особенностями организационной культуры кризисного предприятия.

Кроме того, в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить четыре основные фазы:

1) Хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде.

2) Стратегическое планирование в узком смысле: предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и заранее разработка стратегий ответных действий.

3) Управление стратегическими возможностями: выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем).

4) Управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени: разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

В условиях рыночной экономики одним из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая

концепции развития организации. Кадровая политика - составная часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Необходимо помнить, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Согласно работе Е.А. Борисовой процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса [2]. Так, в кадровой политике в идеальном случае реализуется следующая последовательность этапов работы:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетных целей;

- организационно-штатная политика: планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;

- информационная политика: создание и поддержка системы движения кадровой информации;

- финансовая политика: формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

- политика развития персонала: обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

- оценка результатов деятельности: анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (Центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Исходя из модели Фрайленгера и Фишера большинство нововведений осуществляется через реализацию проектов. Поэтому необходимо проводить отбор и обучение руководителей проектов [3].

На практике выделяется несколько типов кадровых политик в период кризиса:

- 1) "пассивная": у руководства предприятия отсутствует четко выраженная программа действий в отношении персонала, и в условиях кризиса на предприятии кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий. Кадровая служба не имеет прогноза кадровых потребностей и не располагает средствами оценки персонала.

В плане финансового оздоровления кадровая проблематика, как правило, отражена на уровне информационной справки о персонале без соответствующего анализа кадровых проблем и причин их возникновения;

2) "реактивная": руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации (возникновением конфликтных ситуаций, отсутствием достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствием мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по локализации кризиса. Кадровые службы предприятия располагают средствами диагностики. В плане финансового оздоровления, как правило, кадровые проблемы на данный момент выделяются и рассматриваются специально, намечаются возможные пути их решения;

3) "превентивная": руководство предприятия имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, однако не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В плане финансового оздоровления содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах;

4) "активная" - рациональная: руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации, в то же время имеет средства для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный период. В плане финансового оздоровления содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах. Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации;

Одной из разновидностью "активного" типа выделяют "авантюристический": руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала. В план финансового оздоровления включена одновариантная программа кадровой работы.

Повышение уровня конкурентоспособности кризисного предприятия в решающей степени зависит от его интеллектуального и информационного потенциала, ценность которого растет в зависимости от масштаба вложенных в него инвестиций и опыта приобретенного персоналом. Интеллектуальное лидерство фирмы в какой-либо области

притягивает талантливых людей, что позволяет рассчитывать на создание уникального сочетания профессиональных способностей, составляющих ядро кадрового потенциала высоко конкурентных фирм.

Таким образом, управление персоналом как вид деятельности – это управление живым трудом, людьми, наиболее сложным и перспективным, потенциально неисчерпаемым ресурсом предприятия, в решающей степени определяющим эффективность деятельности, конкурентоспособность и выживаемость организации.

#### **Список литературы:**

1. Ари де Гиус. Живая компания. СПб: Стокгольмская школа экономики, 2005. 286 с.
2. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. СПб: Питер, 2002. 256 с.
3. Фрайленгер К., Фишер И. Управление изменениями в организации. М.: Книгописная палата, 2002. 264 с.

## **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗОВАННЫМИ СОЦИАЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ С РЕАЛЬНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ**

***Каганер Юлий Абрамович***

*канд. техн. наук, президент и главный специалист,  
ЗАО «Научно-производственный центр «Квазар-ВВ», г. Москва  
E-mail: [jouli36@mail.ru](mailto:jouli36@mail.ru)*

Кадровые агентства и бизнес - школы по заявкам организаций отбирают персонал, оценивают и обучают его. Однако высокая оценка претендента на работу не гарантирует эффективность его деятельности после зачисления в штат. Предположим, что некий коллектив полностью укомплектован требуемыми работниками. Как добиться от них проявления качеств, продемонстрированных при найме? Как эффективно управлять организованным коллективом людей (организованной социальной системой)?

Если вопросы управления техническими и биологическими системами в принципе решены в рамках науки об управлении (кибернетики), то про управление социальными системами этого сказать нельзя. Эта задача посложней, поскольку неизбежно приходится сталкиваться с “человеческим фактором“. Кроме того, до сих пор не получается нащупать (установить, ввести) элемент обратной связи (ОС), хотя, с одной стороны, известно, что ОС, являясь фундаментальным

понятием кибернетики, особенно теории управления и теории информации, характеризует системы регулирования и управления в живой природе, обществе и технике [10]. С другой стороны, в сложных системах (например, в социальных, биологических) определение типов обратной связи затруднительно, а иногда и невозможно [10].. Одно из простейших определений этого термина таково: обратная связь - это обратное воздействие результатов процесса на его протекание [10].

Авторами многочисленных статей по обсуждаемой проблеме термин “обратная связь” широко употребим в выражениях “дать / принять обратную связь”. Как правило, это сводится либо к похвале (“положительная” ОС), либо порицанию (“отрицательная” ОС) работника руководителем. Все это имеет отдаленное отношение к науке управления. Без ОС можно лишь вести разговоры об управлении, но управлять не получится.

Примерами неудачного управления организованными социальными системами могут служить почившее вместе со страной соцсоревнование (СССР) и система управления качеством (Россия). Критерии, стандарты и система качества существуют, а страна по-прежнему торгует сырьем.

Похоже, что в их число добавится и инициатива прежнего Президента и его Администрации по оценке результатов деятельности губернаторов. На сегодня оценка обернулась самооценкой, а нынешний Президент не имеет резерва на замещение даже высших государственных постов.

Сложность проблемы управления социальными системами и разброс подходов можно охарактеризовать всего двумя фразами: «Государство – это Я» (Людовик XIV) и «Не я правлю Россией, а 35.000 чиновников» (Николай I).

С тех пор прошло много лет, но состояние дел в теории и практике управления по-прежнему не внушает оптимизма. В работе [3] утверждается, что “за последний век напридуман целый ворох новых теорий и концепций управления, однако по-настоящему научным или, если угодно, инженерным делом менеджмент так и не стал: как был он разновидностью хиромантии, так ею и остался. Все, что есть на сегодняшний день, - это набор не связанных друг с другом методов работы”. Отсюда неготовность менеджмента предвидеть, предотвратить и справиться с кризисом.

Управление людьми - процесс, прежде всего, психологический, а руководители чаще всего свои представления о продукте собственного труда связывают с количеством и качеством продукции. Отсюда и ошибки. Известно, что “98 % всех неудач предприятий возникает в

результате плохого управления и только 2% - в результате плохой работы исполнителей” [1], Однако руководители остаются вне критики и оценки результатов своей работы.

Психология человека такова, что ему не нравится, когда его оценивают. Особенно это не нравится руководителям, которые сами привыкли “сидеть в жюри“, часто даже не будучи компетентными в делах, которые судят. И здесь очень важны роль и решимость (воля) руководителя более высокого уровня.

С исполнителями - другие проблемы: независимые источники [2, 9] утверждают, что ~ 3/4 персонала в любом коллективе (и американском, и российском!) эффективнее работают в условиях побуждения, соревнования и состязания. Каким же образом реализовать рекомендации ученых?

В ЗАО НПЦ «Квазар – ВВ» разработана оригинальная инженерная методика (с реальной обратной связью) оценки результатов работы руководителей разного уровня по результатам работы их подчиненных.

Наш подход [4 – 8] состоит в следующем: учитывая, что основная часть персонала любого коллектива лучше проявляют свои творческие способности в условиях побуждения, необходимо преобразовать редкий и часто формальный акт подведения итогов работы подразделений в регулярный (1 раз в квартал) акт. Он должен сопровождаться честным и гласным подведением результатов их работы с обязательным выставлением качественной оценки каждому из руководителей этих подразделений с вытекающими за этим последствиями. Увязка карьеры и судьбы руководителей любого уровня с результатами работы руководимых ими подразделений непременно заставит их заинтересованно отнестись не только к работе, но и к своему месту в ряду участников работы. Можно не сомневаться, что всеми, даже самыми слабыми и нерадивыми руководителями, будет сделано все от них зависящее для достижения наивысших результатов, от чего в любом случае выиграет дело.

Методика основана на введении понятия “потенциал исполнителя работ” (в дальнейшем – потенциал). Исполнителем могут выступать: работник, подразделение, отдел, управление, департамент, организация, префектура, округ, отрасль, регион, субъект...),

В зависимости от рода деятельности оцениваемых коллективов, потенциал может носить разные названия (производственный, научный, научно – производственный, творческий, трудовой, военный и пр.). Естественно, что подходить каждый раз к их расчету надо творчески. В прил.1 приведен пример расчета научного потенциала

исследовательских лабораторий НИИ. В самом общем виде можно утверждать, что, чем лучше финансируется участник, чем лучше он укомплектован квалифицированными кадрами и современным оборудованием, тем выше его потенциал, выше его возможности выполнить порученную работу. Участник, имеющий более высокий потенциал, обязан иметь и более высокие результаты работы (занять более высокое место). Потенциал имеет физический смысл, экономическую природу, легко считается и является одной из входных характеристик системы управления, определяя начальное (исходное) местоположение участника. В процессе управления необходимо сравнивать текущее местоположение участника с исходным. Учет потенциалов каждого участника позволяет поставить всех участников в равные условия, на деле обеспечить сравнимость результатов их работы и через разработанные критерии управлять.

Потенциалы ( $\Pi$ ) каждого исполнителя рассчитывают и по их абсолютной величине ранжируют всех (без исключения!) участников работы с присвоением им порядковых номеров от № 1 ( $\Pi_{\max}$ ) до № N ( $\Pi_{\min}$ ) по мере убывания величины потенциала. В дальнейшем перед участниками ставят задачу занятия по результатам работы места, соответствующего номеру их потенциалов. Постановка такой задачи позволяет установить обратную связь между результатом работы (итогами за определенный период времени характеристиками системы) и потенциалом (возможностью ее совершить), характеризующим исходное состояние системы. Таким образом, вводится та самая обратная связь, о которой все знают и говорят, но "найти" не могут.

По итогам работы подсчитывают количество набранных баллов каждым исполнителем (количественная оценка). Величины набранных баллов позволяют расставить (ранжировать) исполнителей по занятым местам. Остается сопоставить занятое исполнителем по итогам работы место с местом его потенциала и выставить качественную оценку работы. Качественная оценка является характеристикой, как исполнителя работ (подразделения), так и его руководителя. Качественную оценку получают все (без исключения!) руководители подразделений и никто из них не может отсидеться где-то в середине сравнительной таблицы. Оценки позволяют сделать вывод о соответствии руководителей занимаемым должностям, что заставляет их постоянно работать, ориентируясь на высшие результаты.

Не редки случаи, когда количественный результат приносит призовое место, но качественный результат оценивается отрицательно, а бывает и так, что исполнитель занимает место в хвосте сравнительной

таблицы, но качество его работы оценивается положительно. Таким образом, важно не занятое место, а реализация своего потенциала (работа на грани возможностей).

Вывод: реализация своего потенциала – лучшая аттестация работника.

Исполнитель, реализовавший свой потенциал (занявший место, соответствующее номеру его потенциала), получает хорошую оценку (+). Это касается всех участников, включая и занявшего последнее место. Ведь кто-то должен его занять и, если это случается с участником, имеющим наименьший потенциал, то это нормально. В подобном случае участника порицать нельзя, ему необходимо помочь в повышении потенциала (кадрами, оборудованием, деньгами).

Исполнитель, реализовавший свой потенциал и, к тому же, занявший место выше присвоенного номера его потенциалу, получает отличную (++) оценку за свою работу. Если участник систематически, например, более чем в 75% случаев, добивается подобных результатов, то в отношении его руководителя целесообразно ставить вопрос о зачислении его в резерв на выдвижение.

Исполнитель, не реализовавший свой потенциал (занявший место ниже присвоенного номера его потенциалу), независимо от занятого места получает неудовлетворительную оценку (-). Ему необходимо указать на это. Если участник систематически, например, более чем в 75% случаев, получает неудовлетворительную оценку, то в отношении его руководителя целесообразно ставить вопрос о его соответствии занимаемой должности.

Таким образом, при ежеквартальном подведении итогов работы первый руководитель уже через 2 года (8 подведений) может бесконфликтно (в соответствии с Положением..., согласованным с профсоюзной организацией), избавиться от слабых руководителей более низкого звена. Методика способствует отбору “человеческого капитала”, а это позволит утолить “кадровый голод” на всех уровнях, при этом кадры будут отобраны не по анкетным данным, а по способности руководить.

Хотелось бы заметить, что подведение итогов работы целесообразно проводить одновременно на нескольких уровнях, при этом, чем выше уровень, тем меньшее число показателей должно фигурировать.

Представляется, что, повышая спрос с руководителя за выполняемую его подчиненными работу и ставя его профессиональную карьеру в зависимость от способности руководить подразделением, предлагаемый алгоритм управленческих действий позволяет реально



оценивать руководителей, управлять персоналом и добиваться улучшения общих результатов работы.

Такого рода управление персоналом может быть использовано в любых организованных социальных системах: в масштабах страны, мегаполиса, отрасли или крупных вертикально интегрированных корпоративных объединений, в том числе, транснациональных, в масштабах любого учреждения или организации, в масштабах любого подразделения, например, при оценке индивидуальной работы сотрудников подразделения.

Введение понятия «Потенциал» позволяет решать целый ряд практических задач, в числе которых, кроме ранее перечисленных, можно назвать следующие:

- а) оценка эффективности и производительности работ;
- б) контроль напряженности рабочих планов подразделений;
- в) управление и руководство комплектованием подразделений;
- г) проведение различных конкурсов;
- д) борьба с кумовством.

Более подробно с методикой можно ознакомиться на сайте [8].

## Приложение 1

### Пример расчета потенциала исследовательских подразделений

Для обеспечения сравнимости результатов работы разных лабораторий НИИ необходимо отнести набранное лабораториями количество баллов к числу сотрудников в них, определяя производительность (в баллах) одного сотрудника. Между тем, в лабораториях любого НИИ численность сотрудников может заметно различаться (иногда в несколько раз). К тому же различается и квалификация сотрудников. Простое деление набранных баллов на число сотрудников не решает задачу сравнимости результатов разных подразделений. Тут и выполняет свою роль ПОТЕНЦИАЛ.

Примем, хоть это и не столь принципиально, что ведущую роль в научных подразделениях играет старший научный сотрудник (СНС). Это специалист высокой квалификации, как правило, имеющий ученую степень, приличную зарплату и самостоятельно ведущий какую-то тему. Тогда можно считать, что подразделение, имеющее большее число СНС, обладает и большим потенциалом. В первом приближении (его, как правило, достаточно) потенциал может быть рассчитан как отношение суммы вложенных в подразделение средств к средней по НИИ зарплате СНС

$$P = \frac{S}{C}, \quad (1)$$

где  $P$  – потенциал лаборатории (участника); характеризует условное число

СНС, которое можно содержать на вложенные в участника средства;

$S$  - сумма вложенных средств в участника, включая оборудование и пр.;

$C$  - средняя по институту зарплата СНС;  $C = \text{constant}$ .

То подразделение, которое на вложенные в него средства может содержать большее количество СНС и будет иметь  $P_{\text{max}}$ . Таким образом рассчитывают величины потенциалов для каждой из лабораторий.

#### **Список литературы:**

1. Адлер Ю., Полховская Т., Хунузиди Е. О системах качества организаций (предприятий)//Наука и технологии в промышленности. №1 (4). 2001. С. 70 - 73.
2. Бакингом Маркус. Миф о корпоративной культуре // Искусство управления. № 5 (11). 2001. С. 36 - 44.
3. Грановский Ю., Непомнящий А. Прирученное управление // [http:// www. smoney.ru / SmartMoney](http://www.smoney.ru/SmartMoney) № 28 (118) (04 августа 2008).
4. Каганер Ю. А. По степени реализации потенциала // Социалистическое соревнование. № 5. 1987. – С.74.
5. Каганер Ю.А. Организация, управление и оценка результатов социалистического соревнования на основе производственного потенциала // Доклад на Всесоюзной научно - практической конференции «Самоуправление трудовых коллективов в условиях дальнейшего развития социалистической демократии». Харьков. 16 - 17 июня 1988.
6. Каганер Ю.А. Человеческий фактор и вопросы управления промышленной безопасностью // Материалы тематического семинара «Проблемы разработки, внедрения и функционирования СУПБ в организациях, эксплуатирующих ОПО. Под ред. Е.И.Иванова. – М.: ГУП НТЦ «Промбезопасность». 2003. С.115 - 123.
7. Каганер Ю.А. Человеческий фактор и вопросы управления персоналом // 2-ой Общероссийский конкурс «Лучший инновационный проект в сфере управления персоналом» - «Золотой HR» // М.: ЗАО НПЦ «Квазар-ВВ». 2005.

8. Каганер Юлий. Оценка работы руководителей по результатам работы их подчиненных // HR- Portal.ru (Сообщество HR - Профессионалов) / Управление персоналом/ 04.03. 2009. Valeratal.
9. Прихач А.Ю. Активная инновационная деятельность персонала как конкурентное преимущество//Управление персоналом.2005.№ 1-2 (109).С.69-71
10. Обратная связь. Значение слова "Обратная связь" в Большой Советской Энциклопедии // [http:// bse.sci-lib.com](http://bse.sci-lib.com) (08.05.2010).

## **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК ОБЪЕКТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ**

***Катунина Ирина Владимировна***

*канд. экон. наук, зав. кафедрой ОмГУПС, г. Омск*

*E-mail: [ikatinina@mail.ru](mailto:ikatinina@mail.ru)*

Эффективность управления организацией представляет собой важную народохозяйственную проблему, от решения которой зависит не только конкурентоспособность компании и ее текущие финансовые результаты, но и собственно выживание в долгосрочной перспективе. Понимание решающей роли эффективного менеджмента в современных условиях хозяйствования привело к бурному развитию систем управления эффективностью, в том числе и систем измерения и оценки эффективности работы организации. Управление человеческими ресурсами (УЧР), выступая одним из важнейших направлений управленческой деятельности современного предприятия, также нуждается в «управленческой надстройке», позволяющей не только измерять и оценивать эффективность УЧР в организации, но своевременно регулировать процессы УЧР с целью повышения их эффективности.

Целью настоящей статьи является рассмотрение УЧР как объекта управления эффективностью и исследование условий, при которых система управления эффективностью УЧР способна выполнять функции самоорганизации и самоуправления, осуществляя проблематизацию и (пере)нормирование деятельности по УЧР.

Системы управления эффективностью УЧР получили распространение сравнительно недавно. В мировой практике оценочные процедуры применительно к УЧР начали применять в 1970-е гг., став популярными к концу 1990-х. Тем не менее, общепринятых

стандартных методик управления эффективностью УЧР на сегодняшний день не существует, более того, нет даже стандартного способа для проведения оценки деятельности УЧР-подразделения.

Система управления эффективностью УЧР при ее надлежащей реализации позволяет осуществлять самоорганизацию и самоуправление в системе УЧР на основе применения механизма «двойных» или рефлексивных петель. Дело в том, что УЧР, рассматриваемое не как стихийный процесс, а сознательно направляемый и регулируемый, предполагает наличие диагностических, сигнальных и регулирующих систем, позволяющих оценить процесс и результат деятельности по УЧР, их соответствие поставленным целям развития организации и ее человеческих ресурсов, осуществить регулирующие вмешательства в деятельность субъектов УЧР. Данные задачи решаются путем создания систем управления эффективностью деятельности по УЧР.

В концептуальном плане формирование системы управления эффективностью УЧР предполагает проработку методологии реализации управленческого цикла применительно к деятельности субъектов-участников УЧР, отражающей разделяемый в организации подход к принятию управленческих решений и их реализации. Важнейшее значение имеет построение «бизнес-модели УЧР», под которой мы понимаем (ре)конструкцию ключевых процессов в организации, обеспечивающих ее развитие, их целей и механизмов воздействия системы УЧР на данные процессы. Построенная «бизнес-модель УЧР» должна быть институционализована как в системе УЧР, так и в организации в целом, что означает формирование разделяемого субъектами УЧР и всеми заинтересованными сторонами видения ключевой роли системы УЧР в процессах развития организации и достижения стратегических целей. Институционализованная в организации «бизнес-модель УЧР» позволяет непротиворечиво операционализировать ее в виде стратегий, программ УЧР, систем оценки и измерения эффективности УЧР.

В организационном плане формирование системы управления эффективностью УЧР предполагает решение вопросов, связанных с разработкой отмеченных нами систем и ИТ-поддержкой их осуществления:

- организацией сбора, измерения, анализа и интерпретации данных, а также внешней и внутренней информации, прямо или косвенно связанной с деятельностью по УЧР;
- структурирование организационной системы УЧР, процессов реализации УЧР-практик и адекватной инфраструктуры;

- обеспечение прозрачности, понятности, объективной интерпретации результатов, характеризующих эффективность деятельности по УЧР.

Анализ работ отечественных и зарубежных авторов, посвященных проблеме управления эффективностью организации в целом [1, 2, 4], УЧР в частности [5], а также теоретико-методологические разработки автора в области построения контроллинговых систем [3] и консалтинговое сопровождение их внедрения, позволили построить типовой рефлексивный цикл, осуществляемый в системе управления эффективностью УЧР, включающий следующие блоки, связанные между собой петлями прямой и обратной связей (см. рис. 1):

- «бизнес-модель УЧР» – концептуализация представлений о ключевых процессах в организации, обеспечивающих ее развитие, и целях развития; механизмах воздействия системы УЧР на данные процессы и реконструкция данных механизмов в терминах деятельности по УЧР и ее результатах;

- программа УЧР – выступает результатом операционализации «бизнес-модели УЧР», содержит цели деятельности по УЧР, модели контекста функционирования «бизнес-модели УЧР» (выявление факторов и имеющихся ограничений, влияющих на осуществление деятельности по УЧР, моделирование механизма их влияния), планы деятельности УЧР (стратегии, политики, программы, планы мероприятий). Учитывая специфику деятельности по УЧР, на наш взгляд, наиболее приемлемым методом разработки программы деятельности УЧР выступает сценарное планирование;

- мониторинг УЧР – является результатом операционализации «бизнес-модели УЧР» и программы деятельности по УЧР, включает в себя системы измерения и оценки эффективности деятельности по УЧР, что предполагает формирование стандартов деятельности по УЧР (в терминах отношения к труду, трудового поведения, результативности труда сотрудников, вовлеченных в деятельность по УЧР), измерение и оценку их соблюдения (достижения);

- регулирование УЧР – выступает результатом программирования деятельности по УЧР и сопряжено с результатами измерения и оценки эффективности этой деятельности, содержит широкий спектр управленческих воздействий, осуществляемых применительно к субъектам УЧР. Такая система должна включать в себя взаимоуязванные функциональные системы: стимулирования труда, оценки персонала, развития сотрудников, вовлеченных в процессы УЧР, и т. д.

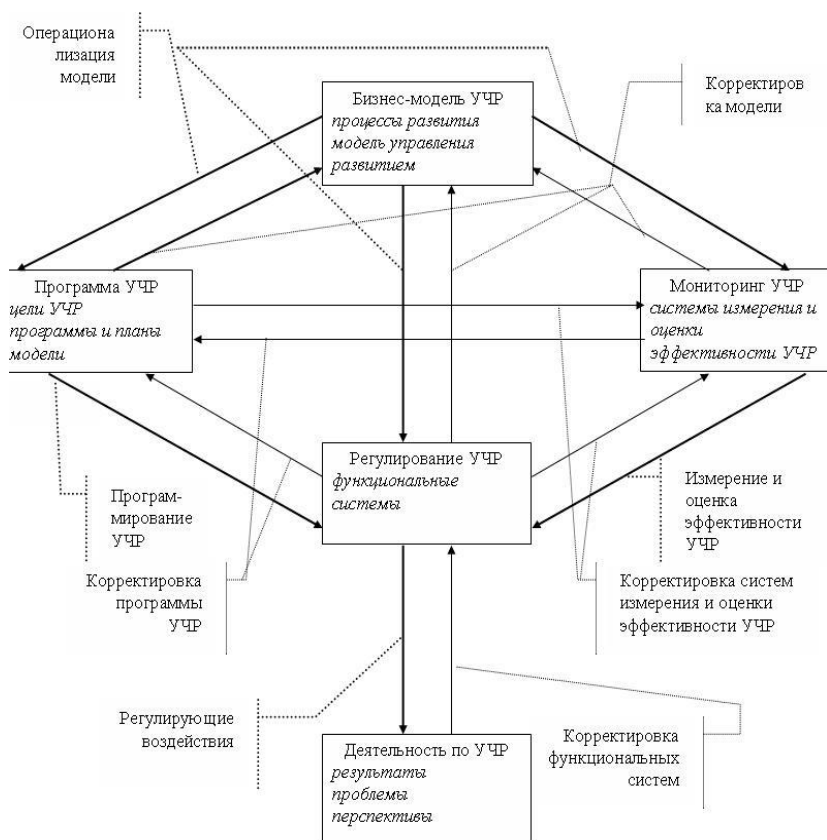


Рис. 1. Рефлексивная организация системы управления эффективностью УЧР

Основным преимуществом представления рефлексивной организации системы управления эффективностью УЧР наряду с возможностью решения классических для систем данного типа задач (операционализация видения и стратегии в сфере УЧР с целью формирования руководства к действию; мобилизация лиц, вовлеченных в процессы УЧР, на достижение целей развития организации и человеческих ресурсов; фокусирование усилий и инициатив сотрудников; распределение ресурсов – бюджета времени, материальных средств на осуществление развивающих мероприятий) выступает обеспечение стратегического, развивающего характера обратной связи в системе. В предлагаемой системе управления

эффективности УЧР предусмотрены три уровня реализации обратной связи:

- цикл «регулирование УЧР – деятельность по УЧР» проблематизирует применяемые к субъектам-участникам УЧР управленческие воздействия или «УЧР-практики для УЧР-субъектов»;

- цикл «{программа УЧР – мониторинг УЧР} – регулирование УЧР» инициирует пересмотр программ в сфере УЧР, стандартов эффективности деятельности по УЧР и методов их оценки;

- цикл «бизнес-модель УЧР» – {программа УЧР – мониторинг УЧР}» обеспечивает проблематизацию представлений о механизмах воздействия системы УЧР на процессы организационного развития.

Таким образом, петли обратной связи, отражающие разные уровни проблематизации (систем и структур управления деятельностью по УЧР, программы деятельности по УЧР, систем оценки и измерения эффективности УЧР, а также самой «бизнес-модели УЧР»), формируют «управленческую надстройку» в системе УЧР, отвечающую за саморегулирование и жизнеспособность системы УЧР. В связи с наличием двойных петель обучения мы полагаем возможным считать систему управления эффективностью УЧР обучающейся. Способ построения этих двойных петель обучения (а в нашей модели и двойной петли второго и третьего порядка, предполагающих «методологический выход»), количество вовлеченных в процесс обучения субъектов УЧР будут определять конфигурацию системы субъекта УЧР, распределение полномочий, доминирование того или иного механизма координации деятельности по УЧР.

Отметим основные сложности, сопровождающие разработку и внедрение системы управления эффективностью УЧР.

Во-первых, несмотря на бурное развитие систем оценки эффективности проблема адекватной оценки эффективности деятельности по УЧР остается не решенной. распространенными в современной управленческой практике концепциями оценки эффективности считаются следующие:

- критические факторы успеха и ключевые показатели эффективности – Critical Success Factor & Key Performance Indicator (CFS & KPI);

- сбалансированная система показателей – Balanced Scorecard (BSC): Д. Нортон, Р. Каплан; Р. Эклз; Р. Мейсел; К. МакНейр, Р. Ланч, К. Кросс (пирамида эффективности); К. Адамс, П. Робертс (модель Effective Progress and Performance Measurement – EP2M);

- добавленная экономическая стоимость – Economic Value Added (EVA Scorecard): S. Stewart;

- традиционная французская система Tableau de bord и ее современные варианты Carnet de bord équilibré (Ж. Хоффекер, К. Гольденберг) и Tableau de bord équilibré (М. Жерво);

- критерии Балдриджа – Baldrige Criteria for Performance Excellence;

- процессно-ориентированный анализ прибыльности – Activity-based Profitability Analysis (ABPA): М. Мейер.

Многообразие систем не смогло решить проблемы наличия показателей эффективности деятельности по УЧР, не содержащих информацию о результатах развития в будущем; частного характера нефинансовых показателей, не позволяющие распространить эти показатели на всю компанию и тем самым обеспечить сопоставимость (например, результаты обучения или изменения трудового поведения); снижения пригодности показателей, вызванное потерей способности «улавливать» различия в уровне эффективности деятельности отдельных субъектов УЧР (например, «поведение, ориентированное на контроль» или рост профессионального мастерства в сфере УЧР); сложности применения показателей к компенсациям сотрудников.

Во-вторых, ключевым фактором результативности применяемой системы управления эффективностью УЧР выступает адекватная «бизнес-модель УЧР». Эффективность – категория сложная, многофакторная, мультиатрибутивная, нелинейная в том смысле, что разложение итоговой эффективности на линейные причинно-следственные зависимости между отдельными показателями в системе, характерные для приведенных выше классических систем оценки, является грубым приближением и отражает субъективную точку зрения разработчика на бизнес-модель УЧР. На практике, с одной стороны, процессы УЧР, обеспечивающие развитие организации и человеческих ресурсов, довольно сложно выделить в общей сети деятельности организации, а с другой, результат деятельности по УЧР сложно формализовать, следовательно, измерить и оценить. В итоге измерению и оценке подвергается не столько результат деятельности по УЧР, обеспечивающей развитие организации и человеческих ресурсов, сколько те результаты, которые можно измерить и оценить. Стоит отметить и сложность доказательства предпочтительности критериев и показателей эффективности деятельности по УЧР, влекущую за собой произвольность и субъективизм в выборе. В таких условиях собственно об управлении эффективностью деятельности по УЧР говорить не приходится, поскольку нельзя управлять тем, что нельзя измерить, и нельзя улучшить то, что нельзя измерить. А поскольку выполняются те вещи, которые измеряются, происходит подмена управления



эффективностью деятельности по УЧР на управление теми процессами, результаты которых измеряются и оцениваются.

В-третьих, система управления эффективностью деятельности по УЧР реализуется в рамках структуры и инфраструктуры УЧР, функционально ими организуется. Это означает, что организационная структура УЧР, сеть коммуникаций, посредством которой не только реализуются УЧР-практики, но и формируется представление у заинтересованных сторон (членов трудового коллектива, администрации, собственников) о ключевой роли системы УЧР в процессах развития организации и достижения стратегических целей, ясности и справедливости применения политики в области УЧР, определяют субъектов и ролевую структуру системы управления эффективностью УЧР.

Таким образом, любая система управления эффективностью УЧР не гарантирует профессионализм деятельности по УЧР, а лишь направляет усилия сотрудников в заданное русло. Любое ужесточение контроля деятельности вызывает многообразие поведенческих реакций, ориентированных на контроль. Способность системы управления эффективностью УЧР выступать механизмом самоорганизации и самоуправления зависит от сложности ее рефлексивной организации как многоуровневой обучающейся системы: наличия и актуализации «двойных» петель обучения, с помощью которых система УЧР может самостоятельно без внешнего вмешательства осуществлять коррекцию и регулирование деятельности по УЧР.

#### **Список литературы:**

1. Духонин Е. Б. Управление эффективностью бизнеса [Текст] / Е. Б. Духонин. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2005. – 269 с.
2. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.
3. Катунина И. В. Технологии банковского менеджмента: Монография [Текст] / И. В. Катунина. – Омский гос. ун-т путей сообщения. Омск, 2008. – 123 с.
4. Коккинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами [Текст] / Г. Коккинз. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 318 с.
5. Хьюзлид М. А., Ульрих Д., Беккер Б. И. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность [Текст] / М. А. Хьюзлид, Д. Ульрих, Б. И. Беккер. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.

## МНОГООБРАЗИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

**Мызрова Ксения Алексеевна**

*Ассистент кафедры управления, УлГУ ИЭиБ, г. Ульяновск*

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

В новых условиях особенно актуальным станет повышение эффективности каждого отдельного работника. В силах руководителей заинтересовать персонал повышать эффективность в работе даже в сложное кризисное время. И молодым, и старым сотрудникам должно быть ясно, как их деятельность вносит вклад в развитие всей организации. Сотрудник должен знать не только как его оценят, но и как ему необходимо работать, для того чтобы результат был наилучшим, а оценка – наивысшей. Сотрудник, заранее зная критерии оценки, будет сверять выполнение своей работы с принятыми в организациях критериями оценки. Критерии – это те показатели, те характеристики (рабочие, поведенческие и личностные), основываясь на которых можно судить о том, насколько хорошо работник выполняет свою работу. Выбор конкретных критериев оценки (личные качества работников, рабочее поведение или рабочие результаты) зависит от того, кто будет оцениваться (категории оцениваемых работников) и как предполагается использовать получаемые результаты. Сегодня, говоря о критериях оценки специалистов и руководителей, всё чаще используют понятие «компетенции». Новый акцент на самоуправляемость в планировании карьеры требует от организации предоставления работникам всей необходимой информации с целью персонального и профессионального развития [2, с. 27].

Оценка персонала производится чаще всего для решения следующих кадровых задач: оценка кандидата при приёме на работу, установление уровня оплаты труда и форм стимулирования, продвижения сотрудника по этапам трудовой карьеры, выдвижение на руководящую должность, оценка соответствия занимаемой должности и принятие решений о смене вида деятельности, переобучении, повышении квалификации и т.п. [3, с. 375]. Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определённого времени и возможен путём совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учётом результатов труда. Организация не может использовать имеющиеся в её распоряжении человеческие ресурсы максимально эффективно, не имея в своём распоряжении регулярной системы оценки эффективности труда работников.

По результатам оценки руководство компании должно предпринимать те или иные шаги. Для оценки персонала исходными данными служат: модели рабочих мест персонала; положение об аттестации кадров; методика оценки кадров; философия организации; правила внутреннего трудового распорядка; штатное расписание; личные дела сотрудников; приказы по кадрам; социологические анкеты; психологические тесты; отчёты о наблюдениях и др.

В литературе можно встретить множество методов, с помощью которых менеджеры по персоналу могут проводить оценку деятельности персонала в своей компании.

К наиболее простым методам можно отнести источниковедческий (биографический). При использовании данного метода проводится анализ кадровых данных, изучается листок по учёту кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, а также характеристика. В результате лицо занимающееся оценкой делает логические заключения о семье, образовании, карьере, чертах характера.

Метод экспертных оценок. Предполагает формирование группы экспертов, сбор мнений экспертов (специалистов по тем или иным вопросам), их анализ и заключение.

Индивидуальная оценка (балльный метод). Представляет собой оценочную анкету, включающую стандартизированный набор вопросов и описаний.

Шкала рейтингов поведенческих установок. В бланке рейтинга содержится от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Дорогостоящий и трудоёмкий метод, но доступный и понятный работникам.

Методы групповой оценки. Данные методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

Метод классификации. Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь общему критерию. Если работников больше 20, возникают сложности. Поэтому легче поделить работников на самых лучших и самых худших, чем проранжировать средних.

Метод парного сравнения. Производится сравнение каждого с каждым в специально сгруппированных парах. После этого, отмечается сколько раз работник оказывается лучшим в своей паре, и на основе этого строится общий рейтинг. Недостатком является то, что если число сотрудников большое, то оценка затрудняется.

Метод заданного распределения. Лицо, проводящее оценку, должно дать работникам оценки в рамках заранее заданного распределения оценок, например:

- 10% - неудовлетворительно;
  - 20% - удовлетворительно;
  - 40% - вполне удовлетворительно;
  - 20% - хорошо;
  - 10% - отлично.
- 

Всего – 100%.

Метод анкетирования. Оценочная анкета представляет собой определённый набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант.

Критический инцидент. Создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе её разрешения. В результате должен быть получен отчёт об инциденте и поведении человека.

Деловая игра. Проведение организационно-деятельностной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям («генератор идей», «организатор», «критик», «эксперт», «делопроизводитель», «наблюдатель» и др.) и оценка способности работы в малой группе. В результате составляется отчёт об игре, игроки получают оценки.

Метод собеседования представляет собой структурированное интервью, имеющее чётко определённые цели, которое проводит руководитель со своим подчинённым (оцениваемым).

Метод «360°». Этот метод предполагает оценку сотрудника знающими его людьми «сверху» (непосредственный руководитель), «снизу» (подчинённые), «сбоку» (равные ему коллеги), «снаружи» (внешние или внутренние клиенты/ смежники). Цель данного метода – получить всестороннюю оценку аттестуемого.

Сегодня на практике оценку 360° используют в трёх случаях:

- 1) для оценки уровня развития компетенций;
- 2) для оценки эффективности работы (достижение ключевых показателей эффективности, качество выполнения функций и т.д.);
- 3) как часть методологии для оценки эффективности программ обучения.

Метод центров оценки. С помощью данного метода решаются две задачи:

-выясняются личные и деловые качества работника (обычно метод используется для оценки руководящих сотрудников);

-определяется программа индивидуальных тренировок руководителя, позволяющая развить его способности, поведенческие навыки.

К наиболее сложным и комплексным методам оценки персонала можно отнести метод управления по целям – постановка определённых измеряемых целей для каждого сотрудника, периодический контроль, сравнение ожидаемых результатов с фактическими и оценивание прогресса в достижении ожидаемых результатов[3, с. 380]

Аттестация представляет собой форму комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника. Аттестация кадров является важным этапом заключительной оценки персонала за определённый период, как правило, от 3 до 5 лет. Важное значение придаётся анкете «Аттестация», а также проведению процессу проведения комплексной оценки персонала. Из известных методов аттестации управленческого персонала целесообразно использовать комплексный метод, который сочетает такие оригинальные методы как «мозговой штурм», анкетирование, сравнительный анализ, социологический опрос и экспертные оценки [1, с. 133-134]. Свою специфику имеет аттестация работников науки и образования. Например, целями аттестации является объективное определение соответствия научных работников занимаемым должностям на основе оценки их профессиональной деятельности, а её основные задачи следующие:

- создание условий для рационального использования образовательного и творческого потенциала научных работников;
- повышение профессионального уровня научных работников;
- оптимизация подготовки, подбора и расстановки кадров организаций, подведомственных РАН;
- решение вопросов, связанных с определением преимущественного права на занятие должностей при сокращении численности или штата научных работников либо при изменении условий оплаты их труда;
- усиление роли моральной и материальной заинтересованности научных работников в результатах своего труда.

Эффективность применения перечисленных методов оценки будет зависеть от того, проводится ли эта оценка только «ради оценки» или её результаты действительно будут включены в связанные с ней системы оплаты труда, повышения квалификации, планирования персонала.

### **Список литературы:**

1. Егоршин А.П., Филимонова С.Г. Карьера одарённого менеджера. – М.: Университетская книга; Логос, 2007. – 408 с.: ил.
2. Козуб Т. Оценка «360 градусов»: стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров/ Татьяна Козуб, Уильям Бирли, Джон Джонс; [пер. с англ. Д.Л. Раевской]. – М.: Эксмо, 2009. – 336 с. — (HR-библиотека).
3. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 624 с.

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН**

***Орынбасарова Салтанат Есентаевна***

*канд. экон. наук, АО «Финансовая Академия», г. Астана*

*E-mail: [wirtgenastana@mail.ru](mailto:wirtgenastana@mail.ru)*

Стратегия управления персоналом системы здравоохранения Казахстана направлена на создание эффективно действующей системы социальных и трудовых отношений в здравоохранении, обеспечивающей рациональное использование трудовых ресурсов, материальные и моральные стимулы труда медицинского персонала в достижении высоких показателей, повышении качества и доступности медицинской помощи населению, восстановлению престижа и привлекательности профессии, общественного статуса медицинского работника. Концепцией развития образования в Республике Казахстан до 2015 года предусмотрено изменение принципиальных подходов к подготовке специалистов с высшим профессиональным образованием и научных кадров. Сегодня внутренняя среда системы здравоохранения Казахстана это (Таблица 1):

1. Более 8 тыс. медицинских организаций, в том числе 1702 самостоятельных амбулаторно-поликлинических учреждений, 825 больниц;
2. Более 120 тыс. больничных коек;
3. Более 58,9 тыс. врачей, около 131,7 тыс. медсестер;
4. Свыше 6 тыс. аптечных учреждений;
5. Более 2 тыс. негосударственных учреждений

здравоохранения.

В системе здравоохранения страны разветвленная сеть научно-исследовательских институтов и научных центров, 6 высших учебных заведений и 23 медицинских колледжей, институт повышения квалификации врачей, 65 научно-производственных объединений медицинского характера, общественные медицинские академии.

Таблица 1 – Состояние системы здравоохранения в Казахстане

	Численность врачей всех специальностей, тыс.человек	Численность среднего медицинского персонала, тыс.человек	Число больничных организаций	Число больничных коек, тысяч	Число коек для больных детей, тысяч
991	65,1	198,9	1805	230,4	46,1
992	66,4	196,3	1821	228,4	47,4
993	64,5	189,5	1899	225,4	46
994	61,1	177,7	1651	205,7	40,9
995	60,1	168,4	1518	192,6	37,4
996	57,9	150,1	1244	164,4	31,4
997	54,5	129,5	1006	136,4	25
998	53,2	120,4	991	123,5	22,7
999	50,6	110,4	917	108,2	18,9
000	49	106,6	938	106,9	18,6
001	51,3	109,4	981	110,2	18,4
002	53,7	113,4	1005	111,9	18,4
003	54,6	115	1029	114,8	20,3

004	54,8	117	1042	116,6	19,4
005	55,5	119,6	1063	117,6	20
006	57,3	125,2	1086	119	20
007	59,4	130	1055	119,6	19,6
008	58,9	131,7	1041	120,8	20,4
Примечание – Статистический журнал Агентства по статистике Республики Казахстан № 09-03/124, 2009 г., 27 апреля					

В связи с проводимыми реформами в стране система здравоохранения потеряла значительное количество медицинских работников. Уменьшение обеспеченности населения медицинскими кадрами в течение 10 лет после 1990 года обусловлено целым рядом факторов, включая переход в частный сектор, отток медицинских кадров из сектора здравоохранения в другие отрасли экономики, эмиграцию и увольнения медицинских работников.

Улучшение общеэкономической ситуации в стране положительно сказывается в обеспеченности населения медицинскими кадрами с 2001 года.

В таблицах 2 и 3 показана динамика численности врачей и медсестер в Казахстане в целом и по регионам. В 2010 году нехватка врачей в Казахстане составляет 5 тыс. человек.

Таблица 2 - Численность врачей всех специальностей по регионам (на конец года; человек)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Республика Казахстан	4613	4758	5509	7514	9375	8945
Акмолинская	182	206	234	334	299	204
Актюбинская	121	213	275	274	404	380
Алматинская	347	329	374	954	015	327
Атырауская	403	445	422	492	539	509



Восточно-Казахстанская	395	493	551	625	788	753
Жамбылская	525	526	514	558	907	642
Западно-Казахстанская	031	019	968	018	026	837
Карагандинская	779	862	013	173	074	150
Костанайская	240	225	216	295	277	208
Кызылординская	936	970	967	177	289	069
Мангистауская	192	210	189	432	447	586
Павлодарская	840	859	945	870	826	860
Северо-Казахстанская	576	613	600	545	596	624
Южно-Казахстанская	210	269	361	450	720	837
г. Астана	784	015	287	716	246	675
г. Алматы	0052	504	593	601	922	0284
Примечание – Статистический журнал Агентства по статистике Республики Казахстан № 09-03/124, 2009 г., 27 апреля						

В целом по Казахстану численность врачей всех специальностей с 2007 года снижается, а численность среднего медицинского персонала имеет устойчивую тенденцию к увеличению с 2003 года.

Таблица 3 – Численность среднего медицинского персонала по регионам (на конец года, человек)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Республика Казахстан	115006	116959	119581	125167	29975	31668
Акмолинская	6261	6381	6526	6816	877	719
Актюбинская	4922	5154	5298	5437	774	779

Алматинская	8155	8223	8397	9356	485	9	641
Атырауская	3350	3221	3409	3616	828	3	937
Восточно-Казахстанская	11180	11294	11560	12236	2567	1	3142
Жамбылская	7342	7533	7808	8203	869	8	598
Западно-Казахстанская	5551	5722	5816	5974	132	6	886
Карагандинская	11222	11463	11696	12154	2689	1	2705
Костанайская	6180	6337	6537	7193	059	7	941
Кызылординская	6223	6319	6372	7311	392	7	550
Мангистауская	3033	3097	3089	2895	513	3	874
Павлодарская	6051	6232	6399	6223	421	6	550
Северо-Казахстанская	5282	5391	5368	5601	692	5	021
Южно-Казахстанская	15438	15827	16005	16461	7128	1	7654
г. Астана	3384	3573	3769	4349	946	4	514
г. Алматы	11432	11192	11532	11342	1603	1	2157
Примечание - Статистический ежегодник Агентства по статистике Республики Казахстан № 09-03/124, 2009 г., 27 апреля							

Подготовка медицинских кадров остается одной из наиболее серьезных проблем для системы здравоохранения Казахстана. Существующий дефицит медицинских работников не восполняется выпускниками медицинских учебных заведений. Несмотря на то, что прием в медицинские вузы по государственному гранту и кредиту, начиная с 1999 года, ежегодно возрастает приблизительно на 10%, потребность в кадрах все равно остается высокой. За исключением врачей, динамика численности выпускников других медицинских специальностей на 1000 населения в период после 1990 года в целом

была отрицательной, хотя и характеризовалась значительными колебаниями (Таблица 4).

Таблица 4 - Число выпускников медицинских специальностей на 1000 населения в 1990 и 2000-2005 гг.

Специальность	990	000	001	002	003	004	005
Врачи	,15	,16	,16	,12	,15	,20	,20
Стоматологи	,02	,01	,01	,01	,01	,02	,01
Медсестры	,66	,40	,42	,35	,42	,43	,40
Акушерки		,07	,05	,05	,05	,05	,06
Фармацевты	,04	,01	,01	,03	,03	,03	,01
Примечание - Источник: WHO, 2007/Европейское региональное бюро ВОЗ, 2007.							

В таблице 5 приведены данные о численности приема в учреждения послевузовского образования с 2001 по 2006 год.

Таблица 5 - Прием в учреждения послевузовского образования, 2001-2006 гг.

Учебный год	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Аспирантура	35	40	60	63	63
Докторантура	16	20	30	30	33
Магистратура	-	-	-	-	44
Всего	101	120	180	183	236
Примечание - Источник: информационный отдел Министерства здравоохранения, 2006.					

Министерство здравоохранения отметило, что в целом качество подготовки и переподготовки медицинских кадров в стране остается низким [2]. Одной из причин этого является несовершенная нормативно-правовая база, регламентирующая условия приема, подготовки и контроля качества в системе медицинского и фармацевтического образования. Кроме того, на качество подготовки медицинских кадров повлиял многолетний дефицит финансирования [1]. Руководители

медицинских вузов вынуждены решать проблему нехватки финансовых средств за счет приема по договорной форме обучения студентов зачастую с низким уровнем знаний. Все это отражается на уровне подготовки выпускников вузов и влияет на качество оказываемой медицинской помощи. В Казахстане серьезной проблемой является старение медицинских кадров и их дефицит в медицинских учреждениях, в особенности в сельской местности. Вместе с тем существует дефицит кадров по некоторым направлениям узкой квалификации, нет специалистов в области менеджмента и экономики здравоохранения. Отсутствие подготовленных, квалифицированных менеджеров в отрасли привело к снижению управляемости и неэффективному использованию выделяемых ресурсов.

**Список литературы:**

1. Куралбаев Б.С., Гаврилов С.С., Кушанова З.С. Прогноз обеспеченности населения РК медицинскими кадрами на период 2003 - 2010гг. <http://journal.ksph.kz>
2. Kulzhanov M., Rechel B. Kazakhstan: Health system review. Health Systems in Transition, 2007; 9(7): 1-158.

## **РОЛЬ ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТА В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

***Хитрова Светлана Юрьевна***

*Зам.генерального директора, ООО «Консультации-Право-Сервис»,  
г.Санкт-Петербург*

*E-mail: [skhitrova@cpservis.com](mailto:skhitrova@cpservis.com)*

Высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха организации. Хотя до сих пор некоторые руководители предприятий придерживаются мнения, что, если они платят специалисту большую зарплату, то этого достаточно, чтобы человек продолжал успешно работать и ни о чем не беспокоиться, в современных условиях. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала корпоративным целям, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных задач. Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. Из различных подходов к определению

понятия мотивации труда можно выделить работы Н.А. Волгина и О.Н. Волгиной, в которых это понятие определяется как внутреннее побуждение к определенному трудовому поведению, «целью которого является достижение в процессе труда целей организации, целей работника или совместное достижение целей работника и организации» [1, с.483-484]. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико. Что заставляет работников предпочитать одну работу другой? Почему они реагируют по-разному на одни и те же стимулы? Почему они в одних случаях прилежно трудятся над порученными им заданиями, а в других - тратят время впустую на разговоры и перекуры? Эти вопросы часто задают руководители, и их можно свести к трем основным: что и почему мотивирует людей, и как сделать так, чтобы они были заинтересованы в конечных результатах порученной работы и работали с полной отдачей сил.

В двадцатом веке для подавляющего большинства руководителей ответ был очевиден: деньги - вот главный стимул человека в работе. И сегодня многие руководители придерживаются именно такой точки зрения. Хотя известно, что в ряде случаев человек может самозабвенно трудиться, даже если зарплата его явно не удовлетворяет. С другой стороны, за какую-то работу многие люди не возьмутся ни за какие деньги. Значит, в трудовой мотивации, определяющей как выбор места работы, так и отношение к труду, есть что-то кроме денег, а иногда и более сильное, чем деньги.

Каждый работодатель заинтересован в ценных работниках, отношения с которыми продолжают уже не первый год. Чем дольше работник работает в компании, тем чаще он задумывается о своем существовании в послетрудовой период своей жизни. Материальная поддержка работников компаний в послетрудовой период их жизни является одним из основных направлений социальной ответственности бизнеса любой развитой страны, в том числе и России. Помимо морально-нравственных аспектов, им присущи и чисто практические причины.

Умный руководитель понимает, что высококлассный специалист только тогда приносит прибыль, когда он работает. И не просто работает, а работает с энтузиазмом. Для этого работник должен быть, прежде всего, здоров. Поэтому предприятия оплачивают занятия в фитнес-клубах своим сотрудникам, приобретают для них медицинские страховки. Это делается с целью, чтобы сотрудники не только могли поддерживать себя в хорошей физической форме, но и не тратить

рабочее время на «бесплатное» медицинское обеспечение, ведь каждый день простоя специалиста обходится фирме очень дорого.

Но, помимо физического здоровья, существует еще и моральный настрой работника. А каких результатов можно ждать от работника, если он постоянно мрачнеет, как задумается о пенсии. Его страшит неуверенность в завтрашнем дне. Получая высокую зарплату, человек привыкает к определенному уровню жизни. Понимание того, что, выйдя на пенсию, он всего этого лишится, с одной стороны портит ему настроение, а с другой подталкивает к тому, чтобы найти работу еще выгодней или удобнее. И если такое предложение на рынке труда появится, то сотрудник уволится, не задумываясь. Уход специалиста, знающего специфику производства, имеющего наработанные связи с партнерами и клиентами фирмы, допущенного к сведениям составляющих служебную тайну, способен нанести непоправимый урон, как работе, так и деловой репутации предприятия. Поиск и обучение нового специалиста может занять несколько месяцев. И все это время будет сопровождаться падением производства.

Поэтому в последнее время все больше работодателей для того чтобы удержать ценных работников, а так же привлечь новых кандидатов на вакантные должности сулят им различные преференции, среди которых всевозможные «неденежные» блага. В связи с этим широкое распространение получили так называемые «социальные пакеты», которыми обеспечиваются не только топ-менеджеры, но и сотрудники среднего звена, а также рядовые работники. Предположим, что руководитель одного предприятия решил поднять работникам зарплату на 5% с тем, чтобы они могли сами себе сформировать накопления, а руководитель другого создал пенсионную программу, на реализацию которой выделил те же дополнительные 5%.

В итоге затраты второго окажутся вдвое ниже чем первого, только за счет экономии на налогах. При этом на втором предприятии за счет применения пенсионной программы, сотрудники, которым до выхода на пенсию осталось несколько лет (а именно они, как правило, являются специалистами высокого класса), смогут получать пенсию гораздо большего размера, чем их коллеги на первом предприятии. Это становится возможным за счет использования принципа солидарности при построении пенсионной программы предприятия. Руководство второго предприятия сможет по договоренности с негосударственным пенсионным фондом использовать появившийся инвестиционный ресурс на более благоприятных для себя условиях.

Люди в процессе работы стремятся к удовлетворению различных потребностей, как физиологических, так и социальных. Мотивация

трудовой деятельности анализируется в рамках экономической науки, предметом исследования которой являются «...главным образом те побудительные мотивы, которые наиболее сильно и наиболее устойчиво воздействуют на поведение человека в хозяйственной сфере его жизни.» [2, с.119]. Профессиональный труд позволяет человеку удовлетворять не только биологические, но и социальные потребности, то есть потребности, которые присущи человеку как существу социальному. Помимо зарабатывания денег человек стремится производить хорошее впечатление на окружающих, устанавливать хорошие отношения с ними, самоутверждаться, развиваться, оказывать влияние на других людей, а главное, иметь уверенность в завтрашнем дне. Мотивация делает поведение человека целенаправленным.

Возможности использования системы негосударственного пенсионного обеспечения в целях повышения трудовой мотивации и перспективы дальнейшего совершенствования этой системы недостаточно востребованы. Безусловно, перед негосударственным пенсионным обеспечением стоит много задач, включая повышение финансовой устойчивости системы, увеличение реального размера пенсий и т. д. Но не менее актуально решать эти задачи таким образом, чтобы способствовать повышению трудовой мотивации. Это один из существенных аспектов упрочения и повышения эффективности пенсионной системы в целом.

Одной из важнейших составных частей существующей в настоящее время в России пенсионной системы является система обязательного пенсионного страхования. На сегодняшний день она является наиболее масштабной в системе социального страхования в целом и охватывает более 67 миллионов занятых в экономике и более 38 миллионов пенсионеров. В условиях продолжающегося в Российской Федерации сокращения численности населения, его «старения», в том числе экономически активной его части, и обострения уже в ближайшее время проблемы дефицита кадров, необходимости увеличения темпов роста производительности труда, все более актуальной становится проблема усиления обеспечения трудовой мотивации на основе вовлечения разнообразных факторов стимулирования как уже занятых, так и максимального вовлечения в трудовую деятельность неработающих граждан. Таким образом, вопросы, связанные с пенсионным обеспечением и пенсионным страхованием приобретают все большее значение, и роль их в общей системе мотивации персонала будет только повышаться.

Проблема выхода на пенсию для человека связана, прежде всего, с низким уровнем замещения утраченного заработка. В результате

уровень доходов падает в 3 – 4 раза. Если самостоятельно, не перегружая семейный бюджет, работник может за 15-20 лет сформировать накопления на дополнительную пенсию, обеспечивающие ему доход в размере 10-15% от заработка, то с помощью пенсионной программы на предприятии можно дополнительно поднять уровень пенсионного обеспечения еще на 20-25% от заработка.

Таким образом, если сейчас трудовая пенсия обеспечивает доход в 20-25% от зарплаты, то вместе с дополнительными пенсиями можно достигнуть суммарного уровня возмещения заработка в 50-60% от зарплаты, что сравнимо с уровнем, принятым в развитых странах.

Корпоративная пенсионная программа является эффективным инструментом управления кадровой политикой предприятия и повышает ее эффективность благодаря созданию нематериальных стимулов и мотиваций, способствующих повышению лояльности сотрудников предприятия и снижению текучести кадров. Она придает работникам «уверенность в завтрашнем дне» и, тем самым, способствует закреплению в компании высококвалифицированного персонала активного работоспособного возраста. Работник, зная, что при увольнении он может лишиться значительной доли пенсионных накоплений, может воздержаться от поспешного решения. Наличие пенсионной программы помогает привлечь квалифицированных сотрудников с других предприятий. Пенсионная программа может стимулировать и своевременный выход на пенсию работников предпенсионного и пенсионного возраста, и, таким образом, способствовать омоложению кадрового состава.

Проводимое активное реформирование пенсионной системы оказывает огромное влияние на экономическую, финансовую и социальную сферы жизнедеятельности общества. При этом учет и достижение сбалансированности интересов работодателя, работника и трудового пенсионера в системах государственного пенсионного страхования и негосударственного пенсионного обеспечения - ключевой фактор дальнейшего успешного решения комплекса задач экономического и социального развития страны.

#### **Список литературы:**

1. Волгин Н.А., Волгина О.Н. Оплата труда: японский опыт и российская практика. Учеб. Пособие. -М.: Дашков и К, 2004. - С. 483-484.
2. Борисов Е.Ф. Хрестоматия по экономической теории. -М.: Юрист, 2000. - С. 119.



## **СЕКЦИЯ 7: ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **АВТОМАТИЗАЦИЯ ФУНКЦИЙ УЧЕТА, АНАЛИЗА, ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ**

***Дулова Инга Николаевна***

*генеральный директор ООО «Бобровский изоляционный завод»*

*E-mail: [dulovainga@mail.ru](mailto:dulovainga@mail.ru)*

***Дубровский Валерий Жоресович***

*доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой*

*«экономики предприятий» УрГЭУ*

*E-mail: [dubr@usue.ru](mailto:dubr@usue.ru)*

***Кузьмин Евгений Анатольевич***

*студент УрГЭУ*

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

Финансовая деятельность предприятия во всех ее формах сопряжена с многочисленными рисками, степень влияния которых на результаты этой деятельности существенно возрастает по мере роста непредсказуемости внешней среды. Риски, сопровождающие эту деятельность, выделяются в особую группу, которые носят название – финансовых рисков.

Финансовые риски играют наиболее значимую роль в общем портфеле предпринимательских рисков предприятия, управление которыми является важным фактором повышения и поддержания стабильности финансового положения организаций.

Возрастание степени влияния финансовых рисков на результаты финансовой деятельности предприятия связано с быстрой изменчивостью экономической ситуации в стране и конъюнктуры финансового рынка, расширением сферы финансовых отношений, появлением новых финансовых технологий и инструментов.

Однако, прежде всего, необходимо определить исходное, базисное понятие «риск», имея в виду, что это угроза, опасность возникновения ущерба в самом широком смысле слова.

В специальной литературе распространены два подхода к трактовке финансовых рисков: в узком и широком смысле.

В узком смысле финансовые риски определяются как вероятность возникновения негативных финансовых последствий в

форме потери активов, дохода и не исполнении обязательств в ситуации полной или частичной неопределенности условий осуществления экономико-хозяйственной деятельности предприятия – это риски, возникающие при осуществлении финансовых сделок.

Согласно расширенной трактовке, которая положена в основу исследования, финансовые риски определяются как риски, возникающие в связи с движением финансовых потоков в условиях неопределенности, последствия которых могут быть представлены в денежном выражении.

Финансовый риск в рамках настоящего исследования будем понимать как ситуативную характеристику процесса перераспределения финансовых ресурсов. И обязательным критерием финансового риска является его проявление именно в рамках реализации финансовых отношений.

Проблема оценки и управления финансовыми рисками в период нестабильности экономики и неопределенности развития событий является наиболее актуальной. Стандартные способы оценки финансового риска не всегда могут дать ожидаемый результат, именно в этих целях необходимо использовать новые подходы к оценке и управлению финансовыми рисками. Одним из этих подходов, является использование интерактивных экспертных систем.

Составным элементом информационно-логической модели управления финансовыми рисками на основе интерактивных экспертных систем является организационный комплекс бизнес-процессов финансовой деятельности предприятия. Именно на стадии бизнес-процессов возникают процессуальные финансовые риски, их оценка, анализ и интерпретация являются неотъемлемым элементом финансового риск-менеджмента.

На основании сформированных бизнес-процессов можно создать реестр процессуальных финансовых рисков. Анализ и оценка процессуальных рисков бизнес-процессов финансовой деятельности производственного предприятия с многопродуктовым типом производственной программы необходимо проводить на основе интегрированного подхода к риск-менеджменту.

Согласно данному подходу можно выделить структурообразующие элементы информационно-логической модели управления финансовыми рисками. В их состав должны быть включены следующие компоненты: внутренняя среда, постановка целей, оценка рисков, реагирование на риск, средства контроля, информация и её распространение, мониторинг, функции и обязанности.

Использование структурообразующих элементов, выделанных бизнес-процессов финансовой деятельности предприятия позволяет на основе авторского программного продукта «KG Risk» провести оценку процессуальных финансовых рисков предприятия.

Компьютерная программа «KG Risk», обеспечивает поддержку следующих функций системы управления финансовыми рисками:

- Настройка методики оценки факторов финансового риска (шкалы/вербальные шкалы, объекты/базовый набор факторов, критерии и субъекты/эксперты экспертной оценки).
- Формирование отчетов о текущем состоянии и динамики изменения уровня финансового риска (в разрезе целей и подразделений предприятия).
- Анализ причинно-следственных связей проявления факторов риска («Цепочки НРС» – нежелательного развития событий).
- Оценка эффективности работы системы управления финансовыми рисками, учитывающая возможные потери при проявлении факторов риска, затраты и эффект от антирисковых мероприятий.

Данный программный продукт был апробирован на ОАО «Бобровском изоляционном заводе», на что было получено свидетельство о его внедрении на предприятии. Результаты апробации – это оценка процессуальных финансовых рисков, возникающих при проведении бизнес-процессов финансовой деятельности производственного предприятия.

Используя идентифицированные риски, была проведена коллективная экспертиза по определению эффективности деятельности на предприятии через снижение степени воздействия факторов финансового риска до приемлемого уровня.

Экспертами были выявлены факторы и проведён анализ финансовых рисков, оказывающие значительное влияние на деятельность компаний с использованием матрицы «вероятность-потери», а также матрицы «вероятность-существенность/значимость» для определения стратегии и метода воздействия на финансовый риск.

В целях автоматизации системы управления финансовыми рисками на предприятии необходим методический подход к созданию подсистемы финансового риск-менеджмента, обеспечивающий поддержку и алгоритм выполнения основных функций. В этой связи предлагается использование авторской программы RiskFinance (авторы – Кузьмин Е.А., Дубровский В.Ж., Дулова И.Н.), существенно повышающей эффективность работы финансового риск-менеджера на предприятии.

Автоматизированное рабочее место Risk Finance можно определить как комплекс информационных ресурсов, программно-технических и организационно-технологических средств, объединенных для выполнения соответствующих функций.

Программный комплекс RiskFinance предназначен для выполнения комплексной оценки денежных потоков предприятия, формирование прогноза развития, расчета базовых нормативов для планирования и прогнозирования, оценки финансового риска.

Программный комплекс обеспечивает выполнение следующих функций, используя данные стандартной бухгалтерской отчетности:

- анализ денежных потоков;
- учет финансового риска;
- анализ вероятности банкротства;
- расчет достаточных показателей;
- анализ классности предприятия;
- прогнозирование денежных потоков с учетом риска
- и множество показателей финансового анализа.

Данный программный комплекс был апробирован на 30 промышленных предприятиях с многопродуктовым типом производственной программы.

Апробация проводилась путем расчета планово-фактических значений (прогнозирование денежных потоков по видам деятельности предприятий по авторской методике расчета на основе программного комплекса RiskFinance) и сравнение с фактически-отчетными значениями предприятий. Гипотеза апробации сводится к следующему утверждению: программный комплекс будет являться работоспособным и практически применимым, если стандартная ошибка расчетов не будет в среднем более 10%.

Апробация проходила по двум направлениям: первое направление касается расчета прогностических значений денежных потоков в разрезе всех трех видов деятельности (операционной, финансовой, инвестиционной), второе касается расчета значений финансового риска и его отражение в финансовых показателях.

Результаты апробации показали, что данный программный комплекс является полностью работоспособным и практически применимым, средняя стандартная ошибка расчетов составляет 7,2%, что входит в установленный предел. На основании данных расчетов можно утверждать, что апробация программного комплекса RiskFinance прошла успешно.

Материалы международной заочной  
научно-практической конференции

**«АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА»**

15 июня 2010 г.

Печатается в авторской редакции

Подписано в печать 15.02.10. Формат бумаги 60x84/16. Бумага офсет  
№1. Гарнитура Times. Печать RISO. Усл. печ. л. 12,6. Тираж 550 экз. Заказ 26.

Издательство ЭНСКЕ  
630049, г. Новосибирск, Дуси Ковальчук, 270.  
E-mail: enske@mail.ru

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного  
оригинал-макета в типографии ЭНСКЕ  
630049, г. Новосибирск, Дуси Ковальчук, 270.